

第7章 人的資源ポートフォリオ論の問題点

前章までに行った先行研究のレビューと実証分析に基づき、本章では人的資源ポートフォリオ論の研究課題を整理する。

1. 先行研究の問題点

(1)理論と実態との乖離

第4章と第5章の実証分析では、正社員と社外労働力との業務分担の一般的な傾向が明らかにされた。第6章では、第1章から第3章までにわたってレビューした先行研究に依拠し、社外労働力の量的基幹化・質的基幹化と組織パフォーマンスとの関係について分析を行った。そして、量的基幹化や質的基幹化の程度よりも、社外労働力の定着性が組織パフォーマンスに強く影響しうることが明らかになった。

これらの実証分析は、正社員と社外労働力の業務分担の論理を解明するには至っていない。組織パフォーマンスの悪化要因が社外労働力の定着性にあるのならば、その解決策としては、長期勤続化に効果を持つキャリアパスを設計し、社外労働者のキャリア形成を進めることが一案として考えられる。この解決策は、換言すれば社外労働力の質的基幹化を一層進めることであるため、現状よりも社外労働力の業務領域を拡大することを意味する。したがって、人的資源の外部化(＝社外労働者の活用)をどこまで進めることができるか、という雇用の境界の論理を明らかにすることはできていない。

しかし、社外労働力の活用実態を調査・分析したことによって、従来の人的資源ポートフォリオ理論が提示した「雇用の境界」モデルとの実態とが乖離している点は明らかになった。

第一に、従来の理論モデルにおいては、社外労働力は臨時的・短期的な労働力と位置づけられていたが、日本では以前から鉄鋼業や造船業において恒常的に社外工が活用されていた。また、4章および5章の生産現場や機械設計職場に関する

実証分析においても、恒常的に存在する業務において活用されていることが少なくなかった。

第二に、社外労働力の業務範囲が、従来の理論モデルが想定するような、「企業特殊性が低い業務」「単純作業」といった範囲に限定されていない例が見られた。

一般論としては、日本労働研究機構（2000）が明らかにした事務職種での状況と同様に、製造業務や機械設計業務でも、社外労働力は、企業特殊性が低く、それほど高い技能を必要としない定型的あるいは補助的業務に配置される傾向がある。しかし、中部産業・労働政策研究会（1998）の事例調査や、後に見る製品開発部門の例に見られたように、企業特殊的で高度な技能を要する仕事をも社外労働者が正社員と同様に担当しているケースもある。

このように、「臨時的・短期的労働力」「企業特殊性・技能水準の低い業務を担う労働力」という、人的資源ポートフォリオ論が想定した社外労働者の特徴は、一般的傾向としては当てはまるものの、そうした特徴とは異なる形で活用されている例も見られる。このような実態は二通りの解釈が可能である。第一は、従来の人的資源ポートフォリオ論の理論そのものに不備があるという点である。第二は、戦略なき人材活用によって社外労働者が理論の想定以上に広い範囲で活用している職場があるということである。後者の場合、そうした人材活用は組織パフォーマンスに悪影響を与えると思われるが、前章までの分析によれば、人的資源ポートフォリオ論の想定と異なった形での社外労働力の活用が、組織パフォーマンスを低下させているという仮説を十分に支持するデータは得られていない。したがって、従来の人的資源ポートフォリオ論には組み込まれていない理論的説明が、雇用の境界を理論的に説明するためには必要であると考えられる。

(2)理論的視点の再考

Baron & Kreps（1999）や Lepak & Snell（1999）に典型的に見られるように、雇用の境界に関する理論モデルは、不完備契約、関係特殊性、ホールドアップ問題という概念を用いる取引コスト理論や、企業特殊性、相互依存性、価値創造性などの問題を取り扱うケイパビリティの理論に依拠した形で構築されている。

第1章で見たように、元来、取引コスト理論やケイパビリティの理論は、企業が垂直統合と外部調達の間どちらを選択するかという「企業の境界」の問題を分析

する際に用いられてきた（たとえば Williamson 1985、Langlois & Robertson 1995）。これらの理論を雇用の境界の分析に転用する際には、「階層組織（垂直統合）→内部雇用」「市場取引（外部調達）→社外労働力の活用」という読み替えが行われている。取引コスト理論やケイパビリティの理論は、市場取引に対する階層組織の優位性を説明するものであるから、ここでは、派遣契約・請負契約のような商取引契約に基づく社外労働力活用に対する、雇用契約の優位性を主たる説明要因とする形で、雇用の境界が論じられている。

しかし、社外労働力の活用には、「市場取引」と同等視できない点がある。例として、関係特殊的投資を行ったことによるホールドアップ問題の発生という取引コスト理論の議論について考えよう。社外労働力の活用を「市場取引」とみなした場合、将来にホールドアップ問題が生じる可能性があるために、企業にとっては、関係特殊的投資を必要とする業務には社外労働力を配置しないことが望ましいことになる。しかし、関係特殊的技能を要する業務に社外労働力を配置し、当該業務に習熟させたとしても、就労先であるユーザー企業と雇用主のいずれも、それを理由として相手にホールドアップを仕掛けることができないこともある。

なぜならば、このようなケースにおいて、行った関係特殊的投資が互恵的なものである場合、契約を長期的に継続することが双方にとって望ましいことがあるからである。社外労働者が関係特殊的技能を身につけている場合、もしユーザー企業がその社外労働者を、関係特殊技能を持たない労働者に置き換えると、関係特殊技能が失われる分、ユーザー企業の業務の生産性は低下する。

一方、関係特殊技能を身につけた社外労働者が、同等の汎用的技能を要する他の企業の業務に異動した場合、新たな就労先の業務については関係特殊技能を持たないため、元の企業で働いていた場合よりも生産性は低下する。よってこの場合、社外労働者および社外労働者の労働価値によって収益を得る雇用主にとって、獲得できる利得の水準は低下する。

このように、社外労働者の技能に対して関係特殊投資を行った場合、就労先、社外労働者、雇用主のいずれにとっても、取引相手を変更するよりも契約を長期的に継続する方が得られる利得は大きい。この場合、関係特殊的投資を行うことによって就労先と社外労働者・雇用主との関係は互恵的なものになっているのであり、すべての当事者にとって、ホールドアップを仕掛けることは得策ではなく、

関係長期化のために協力した方がよいことがある¹。

Baron & Kreps (1999) や Lepak & Snell (1999) に見られる、企業特殊性の高い業務や正社員の業務との相互依存性の高い業務を社外労働者に任せることは適切ではないという、ケイパビリティ理論に依拠した主張も、実際に見られる現象とは異なっている。一般的に社外労働者は離職率が高いので、企業特殊性の高い仕事を任せにくいことは事実であるが、第 6 章の分析に見られるように、それは社外労働者に適用されている労働条件の低さゆえの現象である。

ケイパビリティの理論によれば、組織を構成する本質的コアや補助的ケイパビリティ、一般的な取引コストの水準は、いずれも知識と深い関わりを持ち、時間を通じて変化するので、長期的にみると企業の境界は変化する (Langlois & Robertson 1995)。このことは、雇用の境界にも当てはまるであろう。社外労働者であっても、ユーザーの事業所内で長期間就労していれば、企業特殊的な知識・技能を身につけることは可能であり、実際に、企業特殊性の高い業務に従事している社外労働者が存在している。

また、本研究で取り扱っている社外労働者は、ユーザーの事業所内で就労する派遣労働者や請負労働者であり、これらの人材は、ユーザーの他の業務と相互依存性が高いからこそ、事業所内において活用されているといえる²。相互依存性が低ければ、事業所外で活用した方がコスト効率的な場合も多い。それゆえ、社外労働力を事業所内で活用する場合、担当業務の相互依存性が小さくない場合も多いと考えられる。

雇用の境界は、現状において定められている実質的な境界と、今後状況が変化してもそれ以上には人的資源の外部化は進まないという理論上の境界がある。社外労働者の職務遂行能力が不十分であれば、担当可能な業務の範囲が限られるため、実質的な境界は、理論上の境界に比べて社外労働力の活用範囲が狭いところに定まる。その状態から社外労働者の職務遂行能力が向上すれば、社外労働力の活用範囲は広がり、理論上の境界に近づいていく。

就労先と雇用関係のない社外労働者であっても、事業所内で派遣先・請負先の業務に従事するのであるから、経験の蓄積と能力開発によって知識・技能を向上させていくことは可能であり、当然、それらの知識・技能は、汎用的なもののみならず企業特殊なものにも及びうる。

そうした社外労働者の知識・技能の向上を実現するためには、社外労働者の雇用主が、彼らの勤続意欲を刺激するため、処遇面での誘因と能力開発の機会を提供することが必要になる。

つまり、企業が、組織パフォーマンスを悪化させずにどこまで社外労働力の活用範囲を広げられるかは、活用範囲に関するユーザー自身の当初の意向のみならず、どの程度の技能水準を持った人材を供給できるか、およびそうした人材を安定的に供給できるかという、社外労働力の雇用主の人的資源管理能力にも左右される。社外労働力の雇用主の人的資源管理能力とは、必要な人数を確保するという量的供給力と、必要な知識・技能を持った労働力を確保するという質的供給力という二つの側面がある。これらはいずれも、募集・採用、人材開発、長期定着化（長期勤続の実現）といった人事管理施策の運用成果によって定まる。雇用主の質的供給能力・量的供給能力が高ければ、企業特殊性の高い業務や要求される技能水準の高い業務において、企業が社外労働力を活用することを可能にする。

企業特種的な知識・技能を向上させるためには、ある程度の長い勤続が必要になるので、短期的・臨時的な労働力として社外労働力の活用している場合には、企業特種的な技能を社外労働力に期待することはできず、担当業務の範囲は従来 of 理論モデルとほぼ整合する。一方、長期的に社外労働力を活用している場合においては、実際に、担当業務は単純業務であることが多いものの、それは社外労働力の現状の労働者属性・就労意識による技能不足や、定着率の低さが一つの理由となっている。

それゆえ、長期的な活用に関していえば、企業特殊性や労働価値の低さによる業務範囲の制約は、雇用主側の人的資源管理能力の不足から生まれる制約を説明したに過ぎない。活用期間が長ければ、経験の蓄積によって人的資源の性質が変化し、企業特殊性や労働力としての価値が向上しうるので、業務の境界線も変化する可能性がある。また、雇用主である請負会社の側でも、市場機会の創出やサービスの品質向上のために、請負労働者の能力開発を進め、担当可能な業務の範囲を拡大しようとする企業が出てきている（木村 2006b）。

このように、従来の人的資源ポートフォリオ論は、取引コスト理論やケイパビリティの理論に基づいて雇用の境界を説明しようとしたが、それは、社外労働者の現時点（研究時点）における活用状態を説明したものではあっても、直接雇用

と社外労働力活用の境界線を理論的に説明したとはいえない。

従来のモデルでは、直接雇用を階層組織、社外労働力活用を市場取引とみなして両者を対極的なものと位置づけていた。しかし実際には、派遣労働者や事業所内請負労働者のような社外労働力は、雇用関係こそ外部にあるが、従事する業務や就労場所はユーザーの内部にあり、ユーザーとの日常的なコミュニケーションに基づいて業務を遂行する。したがって、取引の長期化によって、取引コストの低下や社外労働力の持つケイパビリティの変化が起こると、両者の関係は互恵的なものとなり、かつ「市場」的なものから「組織」的なものへと変質していく。それゆえ、社外労働力の活用は、長期間に及ぶ場合、組織の対極にある「市場」として位置づけるばかりではなく、Williamson (1985) がいうような、組織と市場に中間に位置する「中間的な形態」とみなして分析を行うことが妥当な場合もある。

2. 職務権限と雇用の境界

前節で述べたように、事業所内請負や労働者派遣のような、ユーザー企業の事業所内で社外労働者を活用する場合、ユーザー企業から見て、雇用関係上、人的資源は外部化されているが、業務自体は、外部化しているというよりもむしろ内部化を維持しているといえる。業務を事業所内に配置していることからして、当該業務の管理は最終的にユーザー企業の権限で行っているのであって、業務全体を外部化しているのではなく、組織内に抱えている業務の一部において雇用を外部化しているにすぎない。

このように、企業の境界と雇用の境界が、実質的には一致しない場合も多いものと考えられる。企業の境界は、事業ドメインという横の広がり、垂直チェーンという縦の広がり、企業が行う活動の範囲を決めるものである。そして次に、事業所内の活動を、内部の人材によって行うか、社外労働力で行うかを決定する。したがって、担当業務の作業内容で判断すると、組織内で行われている業務の中で、雇用のみが外部化されているという場合が生じうる。事業所内で社外労働者を活用する場合、特に業務の一部で活用する労働者派遣の

場合は、作業内容で見た場合の雇用の境界と企業の境界は一致しない。

社外労働力の活用が長期に及ぶことが前提となっており、かつ実際に長期に及んでいるときは、取引当事者同士にとっての取引コストは低下する。また、長期間の活用になれば、社外労働者も企業特種的な知識・技能を習得することが可能になり、ユーザー企業にとって、社外労働者の希少性が高まってくる。よって、人的資源としてのケイパビリティの面で、長期的に直接雇用している正社員と社外労働者との業務範囲は、(個々の労働者単位ではなく)全体としてみると、その違いが縮小してくる。

Baron & Kreps (1999) や Lepak & Snell (1999) は、取引コスト理論やケイパビリティ理論に基づいて雇用の境界の形成論理を説明したが、わが国のように社外労働者の活用が長期化・恒常化している場合、社外労働者の質的基幹化が進み、正社員と同様の業務を担う社外労働者も現れてくる。

しかし、社外労働力の質的基幹化が進んでいるケースでも、雇用の境界が消滅しているわけではない。正社員と同等の業務を担い、就労先の企業から高い評価を受けた社外労働者は、その後、ユーザー企業に「正社員登用」という形で直接雇用されることもある。大手製造請負会社の事例³によれば、勤務成績が優秀で正社員レベルの仕事を担当している請負労働者を、ユーザー企業が正社員として引き抜くことは珍しくなくなってきた。むしろ、請負労働者の中から優秀な人材を正社員登用することを、ユーザー企業が要員計画の中に織り込んでいることも少なくないという。

こうした正社員登用を企業が行っていることは、雇用の境界が存在することの裏づけとなる。雇用の境界を設定する必要がないならば、雇用関係上は社外労働者としたまま、知識・技能水準の向上にしたがって担当業務の範囲を広げていけばよいが、実際には、ユーザー企業は、長期的に活用したい人材については直接雇用を選択する。その理由としては、3つのことが考えられる。

第一は、人材配置の権限上の問題である。社外労働者の場合、人材配置の権限は雇用主である請負会社や派遣会社が保有している。そのため、ユーザー企業の裁量で一方的に担当業務を変更することはできない。また、請負会社や派遣会社の判断で、別の企業(請負先、派遣先)に配置転換されることもある。よって、有能な人材であってもユーザー企業の意向どおりに配置できないという問題が起

こりうる。しかし一般的に、ユーザー企業の取引上の権限は請負会社や派遣会社よりも強いことが多いので、このような人材配置の権限は、形式的には雇用主の手中にあるが、実質的にはユーザー企業の側にあることも多い。

第二は、コストの問題である。正社員と同等の知識・技能水準に達した社外労働者であれば、賃金水準も正社員と同等になるのが妥当であり、そうでなければモチベーションが維持できない可能性がある。正社員と賃金額が同水準となった場合、社外労働者の形で活用を続けていると、雇用主に対して支払うマージンの分、ユーザー企業にとっては直接雇用比べてコストが高くなってしまう。よって、社外労働者として活用するよりも直接雇用をした方がコストを節約できるので、直接雇用に切り替えるという論理である。ただし、コスト管理上は、コストの絶対額のみならず固定費か変動費かという観点からコスト負担の大きさを判断しなければならない。正社員として直接雇用した場合の人件費は固定費となるが、通常、社外労働力の活用コストは変動費として計上される。絶対額が同じ場合、固定費よりも変動費の方が企業にとってのコスト負担は軽いものと評価されるので、単に絶対額の差をもって、直接雇用したほうがコスト節約的であると判断するのは早計である。

本研究で重視するのは、職務権限の問題である。企業組織は、自ら意思決定を行うことによって経営活動を行う独立主体である。企業の経営活動は、多くの意思決定の集合体であり、企業はそれらの意思決定の権限を持つことによって、独立した主体として成立する。したがって、企業組織は意思決定権限の集合体であるといえる。一般的に、企業がある業務を外部化する場合、当該業務に含まれる作業のみならず当該業務に関する意思決定権限を外部化することになる。Baron & Kreps (1999) や Lepak & Snell (1999) の人的資源ポートフォリオ論は、主としてケイパビリティの視点から業務を分類し、雇用の境界を論じたものであるが、担当業務の性質を特徴づける重要な要因である職務権限については論じていない。

企業を意思決定権限の集合体とみなすと、組織の境界、雇用の境界の考察はより鮮明なものとなる。企業において意思決定を行うのは、株主、経営陣、および当該企業に雇用され、経営陣から意思決定権限の委譲を受けている従業員である。企業は、事業所内請負や労働者派遣の形で、組織内部の業務の一部を社外の主体に任せることがある。しかし、作業の多くを社外労働者に任せることはあっても、

その作業の遂行に関する重要な意思決定権限は企業内に保持していると考えられる。つまり、社外労働者に配分される業務の範囲は、与えられる意思決定権限によって制約を受けるものと考えられる。

ただし、「意思決定権限によって雇用の境界が決まる」という結論は単純すぎる。企業組織における意思決定にはさまざまな次元があり、企業は、自社の経営活動にかかわるすべての意思決定を企業内に保持しているわけではない。雇用の境界の決定要因として意思決定権限をとらえる場合、意思決定権限を分類して考える必要がある。

Aghion & Tirole (1997) によれば、権限には、ある事柄について最終的な意思決定を行う権限である形式的権限と、自ら意思決定は行わないが、意思決定の判断に大きな影響を及ぼす力である実質的権限がある。これらの区別の例として Aghion & Tirole は、株主の取締役に対するコントロールを挙げている。株式会社の最高意思決定機関は株主総会であるから、会社の重要な意思決定に関する形式的権限は株主にある。しかし、実際に経営活動を行っているのは取締役であって、株主は取締役ほど経営に関する情報を持たないため、取締役が作成した計画を、株主が十分に検討せぬまま承認することがしばしばある。この場合、形式的権限は株主にあるものの、実質的権限は取締役会が保持しているとみなされる。

意思決定権限のうち、雇用の境界の説明要因となるのは形式的権限である。企業が、形式的権限を経営陣または直接雇用の従業員の下に保持しつつ、実質的権限を外部の主体に移譲⁴することは少なからず見られる。

企業の境界の中に形式的権限を維持しつつ、実質的権限を外部に移譲することもある。たとえば、企業が人事制度を全般的に改定するために、外部のコンサルタントを活用するときこうしたケースが見られる。人事制度改革においては、職務分析、人件費分析、賃金制度分析、その他の人事諸制度の分析が行われ、それらに基づいて新制度の案が作成されるのであるが、何をどのように分析するかは外部の専門家であるコンサルタントが実質的に権限を持って進めることがある。しかし、作成された人事制度を導入するかどうかの決定は、クライアントである企業側の権限の下に置かれている。つまり、新人事制度の導入において、現行制度の分析や新制度案の内容の決定といった実質的権限は外部の主体に移譲されることもありうるが、導入の決定という形式的権限は企業内に維持される。

ただし、形式的権限によって雇用の境界が決定されると結論づけることもできない。意思決定の内容により、形式的権限も外部の主体に移譲されることがある。労働者派遣の場合、指揮命令は就労先企業が行うので、派遣労働者の仕事に関する形式的権限の多くは就労先企業の中に維持される。一方、事業所内請負の場合、社外労働者である請負労働者に対して指揮命令を行うのは雇用主である請負会社なので、実際には、社外労働者が社外労働者に対して指揮管理を行うことになる。したがって、社外労働者への指揮命令権限を含む、作業の管理に関する多くの形式的権限が社外労働者に移譲される。

また、派遣労働者の場合でも、業務を遂行するうえで行うすべての意思決定を就労先企業に任せるわけではなく、作業上の意思決定のうち、派遣労働者自らが意思決定する権限を持って仕事を進める場面が少なくないと思われる。たとえば、顧客からの個々の問い合わせへの返答内容の決定などの、作業上の意思決定に関する形式的権限を担当者自身がまったく持っていない状況では、作業一つひとつについて就労先企業の従業員の判断を仰がなければならず、業務が円滑に進まない。そのような状態は現実的とはいえない。

このように、組織の活動への影響力に応じて、実質的権限のみならず形式的権限も社外労働者に移譲される可能性がある。よって、雇用の境界を考えるためには、意思決定を「組織の活動への影響力」によって分類し、それに基づいて職務権限を類型化することが必要である。

そうした意思決定・職務権限の分類にあたっては、従来の企業の境界に関する議論が提示してきた、形式的権限・実質的権限という分類のみでは不十分である。したがって、これまで企業の境界の議論や人的資源ポートフォリオ論の文脈では取り上げられてこなかった、新たな理論的枠組みを導入する必要がある。そうした理論的枠組みとして、本研究では、経営管理論の中の職務権限の理論を用いることにする。

3. キャリア形成機会と雇用の境界

(1)恒常的な社外労働者の活用

人的資源ポートフォリオ理論では、Lepak & Snell (1999) に見られるように、取引コストとケイパビリティの観点から、企業特種的な知識・技能を要する業務は直接雇用・長期雇用の正社員の担当領域とされ、社外労働者には、汎用的な知識・技能によって遂行できる業務が配分されるのが望ましいとされている。また、Baron & Kreps (1999) が述べたように、通常、戦略的に重要な中核的業務は正社員、戦略的な重要度が相対的に低い部分が社外労働者に任されるものとしている。この想定どおりであるとすれば、正社員は、入職当初から中核的業務に配置されて社外労働者とは職域が明確に分離されるか、あるいは、当初は社外労働者と同様に周辺の業務に配置され、のちに中核的業務へと配置転換される形で、キャリア段階の進行に伴い、正社員と社外労働者の担当職域は分離していく傾向にあると考えられる。

これまで見てきたように、社外労働者には、汎用的業務や、習熟に長期間を要さない、難易度の比較的低い業務が任されることが実態として多い。このことから、一般的傾向としては、人的資源ポートフォリオ論が想定するとおりに正社員と社外労働者との職域分担がなされていることが多いといえる。

しかし、正社員として採用された従業員であっても、入社しばらくの間は、企業特殊知識・技能を持っているわけではなく、すぐに戦略的に重要な業務が任されるものではない。正社員も、初めは比較的難易度の低い仕事から担当し、経験の蓄積・技能の向上に伴って、より戦略的重要性の高い業務を担当するようになっていく。一方、社外労働者であっても、ユーザー企業での就労が長期に及んでいる場合、経験の蓄積に伴って汎用的知識・技能の水準を高めていくことは可能であるし、ユーザー企業に特種的な知識・技能を獲得することも可能である。

企業が社外労働者に期待する重要な機能の一つは、数量的柔軟性の獲得である。よって、社外労働者の活用は、基本的には短期的なものである。数量的柔軟性の獲得を目的とした短期的な活用であるがゆえに、社外労働者は、中長期的な人材育成を行うことは前提とされず、(要求される知識・技能水準の高低を問わず) 即戦力として活用される。よって社外労働者は、習熟に長期間を要しない仕事や、

企業特種的な知識・技能を必要としない業務において活用される。もし長期的に活用するのであれば、関係の長期化によって取引コストは低下し、ケイパビリティの制約も減少するため、企業は社外労働者としての形ではなく直接雇用を選択することが望ましい。

しかし実際には、そうした理論では説明できない、長期的かつ恒常的な社外労働者の活用が見られる。筆者らが他の研究者と共同で行った、派遣技術者の雇用主である派遣会社（技術者派遣会社）の事例⁵がそれに当てはまる。

事例調査の対象となった技術者派遣会社 3 社は、いずれも技術者を正社員として主に新卒採用によって雇い入れ、派遣技術者として、数年にわたる長期間の活用を前提としてユーザー事業所に派遣している。派遣技術者の雇用は安定化されており、定期昇給があるために勤続への誘因はある程度与えられている。派遣技術者の多くは新卒者であり、派遣技術者となった当初は、設計技術者として即戦力となりうるような職務遂行能力は有していない。新卒採用された派遣技術者は、入社後、数ヶ月程度またはそれに満たない程度の短期間の **Off-JT** による導入教育により、ビジネスマナーや機械設計の基礎的な知識を習得した後、ユーザー企業に派遣される。

機械設計の技術は、数ヶ月程度の **Off-JT** で習得できるものではないので、ユーザー企業に派遣された時点では、派遣技術者は即戦力とはならない。これらの派遣技術者に対する教育は、派遣先であるユーザー企業によって **OJT** により行われる。派遣技術者たちは、ユーザー企業が同時期に採用した新卒の技術者たちと同じ業務に従事し、同様の **OJT** を受けながら技能を習得していく。

その後も派遣技術者は、ユーザー事業所において、ユーザー企業の正社員と同様の **OJT** を受け、同じ業務に従事しながら、技能・知識を習得し、担当業務のレベルを向上させていく。つまり、これらの事例においては、機械設計職場で活用される派遣技術者の多くは、ユーザー企業に新卒で正規雇用された正社員と入職経路は異なるけれども、配属後の配置や技能形成については正社員と区別なく行われている。

よって、ユーザー事業所で正規雇用されている技術者と派遣技術者との間には、平均的には知識・技能の水準にほとんど差がないこともある。それゆえ、派遣会社により雇用されているベテランの派遣技術者の一部は、ユーザー企業の若手の

技術者よりも知識・技能が高く、さらに同年代の平均的な正社員の技術者よりも知識・技能が優れており、ユーザー企業の設計プロジェクトにおいて監督者の業務を担う派遣技術者もいる。

上記のケースは、2章で見た派遣技術者活用の一般的傾向とは矛盾するため、ただちに一般化することはできない。ただし、いずれも大手および中堅クラスの派遣会社の事例であるから、きわめて例外的なケースとはいえないであろう。上記3社が雇用する派遣技術者に関しては、教育方法・教育内容・業務内容ともにユーザー企業の正社員と違いがないので、正社員と派遣技術者の業務範囲は重複し、管理職の手前の監督職レベルであるリーダーの仕事も派遣技術者が担う場合が出てくる。プロジェクトを指揮する仕事が、企業特種的な知識・技能や非定型的な判断を含まない業務のみで構成されるとは考えにくいので、企業特殊性の高い仕事、非定型的な仕事も社外労働力に任されることがあるといえる。また、このような社外労働力と正社員との曖昧な業務分担を理由としてユーザー企業の業務に支障が出ているという傾向は見られない。また、派遣技術者がリーダー業務を担うこともあるが、リーダー業務は正社員のキャリア形成に必要な業務であるから、当然、正社員がリーダー業務を担うことはある。よって、リーダー業務から正社員が排除されているということではなく、正社員がキャリア形成をするための経験の場は確保されている。

これらの事例における社外労働力の仕事には、業務の短期性・変動性という特性には当てはまらず、業務の企業特殊性・高度さの面でも既存の理論モデルが想定するよりも高いレベルにまで及んでいる。先に述べたように、派遣技術者の仕事は、管理職の手前の監督職レベルにまで及んでおり、その範囲では正社員との明確な区別はない。

より重要な点は、これらの派遣技術者が、新卒採用の正社員と同様に配置・育成されつつ恒常的に活用されている点である。社外労働者は、ユーザー企業にとって他社の労働力であるから、ユーザー企業は、社外労働者の人材配置に関しては、実質的権限は有する場合はあるが形式的権限を持つことはできない。Aghion & Tirole (1997) によれば、実質的権限を有する者と形式的権限を有する者とが異なる場合、プロジェクトの進行は実質的権限を有する者の意向が強く反映され、形式的権限は形骸化しがちであるが、そうした場合であっても、形式的権限を有

していることはきわめて重要な効力を持つ。なぜならば、形式的権限を持つ者は、取引の相手方の実質的権限の行使に対して、それが自らの意向に沿わない場合は拒否し、自身の意向どおりの決定へと変更する権利を持つからである。

この点から考えると、正社員と同様の形で恒常的に社外労働者を活用することは、ユーザー企業にとってコスト非効率的な行動となる。ユーザー企業にとって、将来、雇用主の意向によって活用できなくなる可能性がある人材を、自社の負担によって育成することは、回収リスクのきわめて大きい人材育成投資を行っていることを意味するからである。

ひとつの解釈として、企業内労働市場に外部競争を取り入れ、労働力価格を市場賃金の水準にまで低下させるというコスト削減の対策として、社外労働者を活用しているという理由が考えられる。企業は人材の獲得と労働条件の提示に当たり、労働市場に関して完全情報を得ることはできないので、市場賃金よりも高い初任賃金で労働者を雇い入れてしまうリスクがある。そのうえ、労働市場が逼迫していると、同業他社との人材獲得競争のために、初任賃金は上昇圧力を持つ。そこで、請負会社や派遣会社に発注し、それぞれに価格競争を行わせることによって、より市場賃金に近い、低い価格で労働力を獲得できる。場合によっては、請負会社や派遣会社同士の競争によって市場賃金の水準自体を引き下げることができる。後者は、代替的な労働力の確保が容易な単純業務で社外労働者を活用する場合に特に当てはまる。

しかし、上記 3 社の事例によれば、そうしたコスト削減効果は派遣技術者に関しては効果的ではない。むしろ、知識・技能水準の高い派遣技術者の活用を長期的に続けていることにより、ユーザー企業にとってコスト高となっている現象が現れている。労働市場において機械設計技術者は払底しており、大手企業であっても人材の確保は難しい状況にある。それも、正社員の採用を派遣社員の活用で補っても、さらに不足するほどの状況である。よって、派遣技術者の給与水準は、製造業務や事務労働に従事する派遣労働者や請負労働者のそれに比べて高く、勤続に伴う昇給幅も大きい。それゆえ、一人前の技術水準に達した派遣技術者の中には、年収では派遣先企業の正社員と遜色のない給与水準に達している人もいる。

また、技術者派遣会社の中には、高いレベルの知識・技能を持つ派遣技術者をより高い料金で派遣するために、自社の意向に基づき、より高い派遣料金を支払

う他の派遣先企業に配置転換する企業もある。このことは、同じ派遣技術者の雇用によってより大きな利益を得るという意味で、派遣会社にとってはメリットとなる。しかし、ユーザー企業にとっては、即戦力ではない状態で受け入れ、自社の負担で人材育成投資を続けて育ててきた人材が他社に引き抜かれることを意味するので、人材育成投資の観点からはコスト非効率的なことになる。

一部の技術者派遣会社は、知識・技能水準の高い派遣技術者を豊富に抱えているがゆえに、ユーザー企業にとって希少で代替が困難な存在となっていることから、ユーザー企業に対して強い交渉力を有している。そのため、このような「雇用主の主導による配置転換」を行うことができるとも考えられる。しかし、ユーザー企業が自らの負担で人材育成投資をしながら、けっして低くない労働コストを支払いつつ、恒常的に社外労働者を活用し、さらに、ときとして「雇用主の主導による配置転換」に応ずるのは、それらがユーザー企業にとってなんらかの合理性を持っているからであると思われる。その合理性の根拠としては、従来の人的資源ポートフォリオ論では説明されていない、ユーザー企業の中長期的人員計画が社外労働者の活用に与える影響が挙げられる。

(2)中長期的人員計画と社外労働力活用

企業の人的資源管理は、ある一時点における業務配分のみを前提としているのではなく、将来にわたる人材配置や人件費計画に基づいて構築されるものである。

ある一時点においては中核的な業務と位置づけられるものであっても、経営環境が変化して経営戦略が変更されれば、中核的業務が周辺の業務となることもあるし、中核的業務そのものが外部化あるいは廃止されることもありうる。また、現時点では恒常的な業務であっても、長期にわたってそれが維持されるとは限らない。将来、事業リストラクチャリングによって縮小・廃止される可能性が否定できない業務であれば、機動的な縮小・廃止を可能とするために、労働力についても数量的な柔軟性を確保しておかなければならない。

佐藤・佐野・藤本・木村（2006）の事例調査で挙げられている技術者派遣会社D社⁶が最も多くの派遣技術者を派遣しているユーザー企業Y社では、自動車エンジンの開発業務への労働者派遣を行っている。D社によれば、Y社の自動車エンジンの開発業務は、長期的に存続し、かつ量的にも安定的に推移することが確実

とされている。しかし、Y社がD社の派遣技術者を活用する理由は、5年または10年という、比較的短い期間を単位として人員計画を立てることが可能であるということである。この社外労働者活用は、中長期的な業務の改廃を見込んでの人件費の変動費化とみなすこともできる。わが国の長期雇用慣行の下では整理解雇が困難であることから、業務上必要となるすべての技術者を正社員として雇用すると、迅速な組織の改廃が必要となった際に柔軟な労働組織の変更ができないという問題がある。

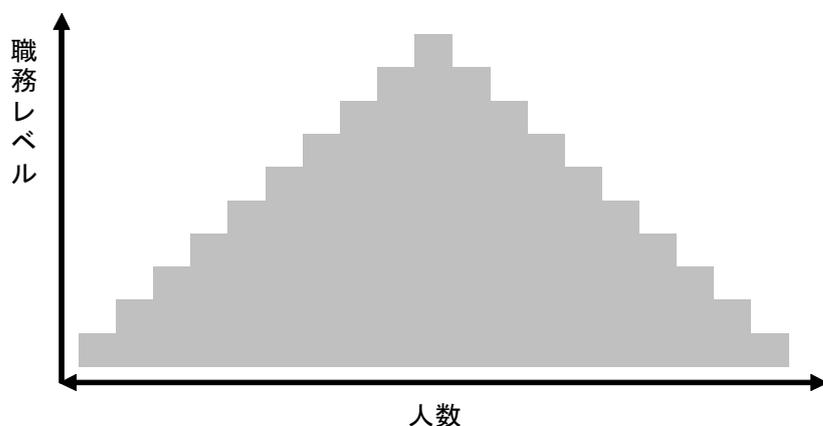
このことは、業務を中長期的に内部に抱えることを前提としつつ、人件費を変動費化するというものであり、季節的業務や臨時的な業務量の変動への短期的問題への対応ではなく、中長期的な業務量の変動可能性に対処するための数量的柔軟性の確保策とみなすこともできる。つまり、業務縮小のリスクに対応するための、人的資源に関するリスク・マネジメントとしての社外労働者の活用である。

ここで指摘すべき重要な点がもう一つ挙げられる。上記の社外労働者の活用は、業務が縮小される可能性があることによって必要となる対処であるが、業務が長期的に維持されることが可能であっても、それらの業務によって構成される労働組織が、一定以上の速度で拡大していかない限り、正社員を多く雇用することは、人員計画上、問題をもたらすとうことである。

設計や製造ばかりではなく、ある業務を構成する労働組織は、人数を横軸、職務レベルを縦軸に取れば、一般的に、ピラミッドのような構造になっている（図表 7-1）。そして、個々の従業員の適性或職務遂行能力の水準と労働時間などによって担当可能な業務の質と量を明らかにし、どの従業員をピラミッドのどの階層のいずれの職務に配置するかを決めるために、人員計画が立てられる。

労働者は、経験の積み重ねにより能力を向上させていき、職務レベルの高い仕事をこなせるようになる。そして、非管理者層に該当する一般の業務担当者として熟達した後は、引き続き、専門職としてさらに高度な業務を担当していくこともあるが、管理者層に昇進することによってキャリアを形成していくことの方が一般的には多い。

図表 7-1 労働組織の構造



※筆者作成

しかし、通常の組織においては、職場集団の管理・監督を行う管理職層の人数は、非管理者層の人数に比べて少ない。また、非管理者層の仕事であっても、職務レベルの高い仕事は、職務レベルの低い仕事よりも相対的に少ないことが多い。

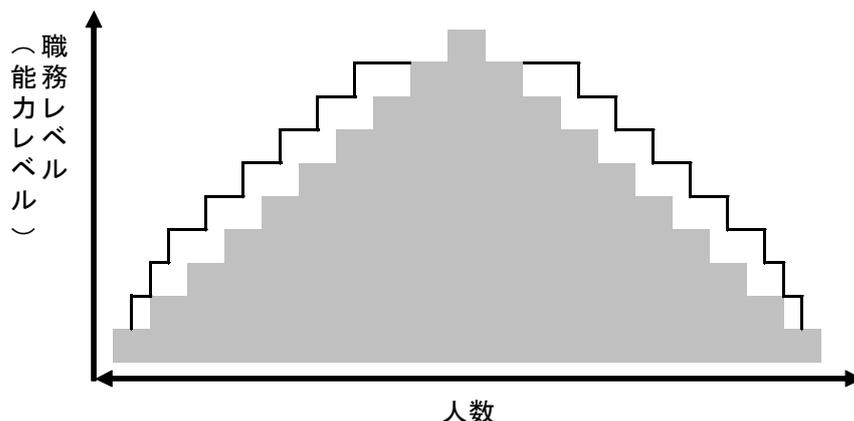
よって、労働組織の規模が一定のまま推移した場合、複数の労働者が下位の業務からキャリアを開始して経験を積んだとしても、全員が管理者層へと昇進できるわけではない。組織の役職構造がピラミッド状であれば、当然、役職昇進をめぐる厳しい選抜が行われ、管理者に昇進できるのは一部の人に限定される。また、下位の職務の担当者が上位の職務の担当者よりも人数が多いため、上位の職務を担当するための選抜競争を勝ち抜かなければならず、すべての人が職務レベルの高い仕事に就けるようになるわけではない。

このように、経験の積み重ねによって労働者は業務に熟達していくものの、労働組織の規模が一定であると、熟達した労働者のキャリア形成機会は確保されず、職務の構成に対して労働者の能力が過剰な状態、いわゆる人的資源が「オーバー・クオリティ（過剰品質）」の状態になる。よって図表 7-2 のように、職務構造と労働者の職務遂行能力の構造のバランスが崩れた状態になる。

図表中、グレーの部分で職務レベルと人数で見た労働組織の適切な構成であるが、組織が拡大せずに熟達者の人数だけがが増えていくと、図表中で白くはみ出した部分で示されるように、職務遂行能力の高い従業員の数が、それぞれの職務レ

ベルに求められる人数に比べて過剰になる。

図表 7-2 職務構造と職務遂行能力のバランス



※筆者作成

業績が好調で組織が拡大基調にあるときは、組織というピラミッド自体が巨大し、それに伴い、管理者ポストや上位の職務が増えてキャリア形成機会が確保されるので、オーバー・クオリティの問題を解消または緩和できる。しかし、低成長期に移行し、組織の拡大があまり期待できない状況になると、高いレベルの職務を担える人材層において、長期にわたって管理者への昇進や上位職務への担当換えがなされない長期滞留者が生じ、オーバー・クオリティの問題が深刻化する。一方、低位の職務においては、従来と同様、多くの人手が必要とされる。そのため、能力の高い人に低位の業務を引き続き任せざるを得なくなる。

しかし、本人の能力レベルを下回る仕事を長期間任せることは、その労働者に対して成長機会を提供しないことを意味するため、モチベーションを低下させる要因となる。モチベーションが低下した労働者は、不満を感じ、さらには怠慢行為というエージェンシー問題を生じさせる可能性がある。一般的に、エージェンシー問題を軽減する人事施策としては年功賃金や業績連動型賃金制度が挙げられるが、職務レベルが不変であるにもかかわらず年功的に昇進させる年功賃金制度は、付加価値を高めることなく人件費のみを増大させる要因となる。また、非管理者層の仕事であれば、個人の努力に業績責任を帰属させることができないこと

も多く、業績連動型賃金がエージェンシー問題の解決に対して十分な効果を持たないおそれもある。

このように、ピラミッド型の労働組織において、職務構造と従業員の職務遂行能力とのバランスを維持するためには、組織が拡大基調にあることが前提となる。そして、組織の拡大が困難な状態であるときには、このバランスを維持するために、一定程度の労働者が勤続年数の経過とともに離職していくことが必要である。

職務と能力のバランスが崩れるのは、能力面でオーバー・クオリティになる管理者候補や上位職務の担当者候補の部分であるから、ここで生じた余剰労働力を外部に放出し、人員が引き続き必要な、職務レベルの階層の下方に位置する職務については別途労働力を確保する、という方法が必要になる。つまり企業は、下位の職務からキャリアを開始した労働者のうち、上位職務担当者や管理者層へとキャリアを形成させる労働者は少数に限定せざるを得ず、他の労働者はキャリアの途上で外部に放出する必要がある。換言すれば、組織規模が停滞している状況で業務を継続していくためには、企業は、キャリア形成機会の提供を保障する労働者を少数に絞り込んだうえで、キャリア形成機会の提供を保障しない労働者を、非管理者業務・キャリア階層の下方に位置する業務を中心に担当する労働者として活用し続ける必要があるということである。

大河内・氏原・藤田（1959）は、こうした状況では高年齢者への勇退勧告、希望退職者の募集という形での大量解雇によってピラミッドの再構成が行われ、また、工場新設の際、経営者がこうした状況に陥ることを意識している場合、そこで活用する人材のすべてを本工とせず、臨時工と組み合わせて構成するものと考えた。1990年代以降のように、組織規模の中長期的な停滞が予測され、組織のピラミッド構造と年功的労働力構成との矛盾が恒常化すると思われる状況では、上記のような大量解雇の施策を事後的な対処として繰り返すのではなく、長期的に雇用する人材と、そうでない人材との組み合わせによってピラミッド構造の維持が図られることが主流となってきた。

わが国の雇用慣行では、直接雇用の正社員は長期雇用が前提であり、社外労働者は必要な期間だけ活用できる人材と考えられている。有期契約によって短期的に直接雇用の労働者を活用することも可能であるが、企業の募集・採用能力や労務管理能力の問題、および、短期雇用の場合でも雇用契約が反復更新されると、

雇用責任が生ずる場合があり、短期雇用では十分な数量的柔軟性が確保できないおそれがある。このような雇用慣行からすれば、正社員はキャリア形成の保障が可能な範囲に限定し、キャリア形成機会の提供を保障できない部分については、それが企業特殊業務や戦略的重要性を持つ恒常的業務を担当する人材であっても、社外労働者として活用する必要がある。

以上のように考えれば、企業が恒常的業務において、社外労働者に対して正社員と同様の業務を担当させ、正社員と同様の人材育成投資をしながら活用することの合理性が見出される。また、先に挙げた技術者派遣会社が行っているような、「雇用主の主導による配置転換」をユーザー企業が受け入れることの合理性も理解されよう。派遣技術者は、経験を積んで熟達化するが、その後のキャリア形成機会は保障されていない。キャリア形成機会は、キャリア形成機会を保障した形で雇用した正社員に優先的に配分される。熟達化が進んでオーバー・クオリティになった派遣技術者のモチベーションを維持するためには、年功的賃金を適用する必要があるが、職務の変更がないまま年功的賃金を適用することは、付加価値を高めずにコストのみを増大させる。このような背景があるために、ユーザー企業、雇用主、社外労働者のいずれにとってもメリットとなる施策として「雇用主の主導による配置転換」が行われるものと考えられる。

小括

製造部門や機械設計部門の一般的な状況を見ると、従来の人的資源ポートフォリオ論が描いたような、正社員と社外労働者との業務領域の区分は妥当性を持つように思える。しかし、機械設計技術者を派遣する大手派遣会社のように、ユーザー企業の正社員と同等の知識・技能を持ち、同様の業務に従事する派遣技術者を多く抱えている例や、大手製造請負会社に見られたように、メーカーの正社員の担当領域であった保全業務にまで業務請負や労働者派遣の領域を拡大している例が見られる。

このように、社外労働者の担当業務が単純作業ばかりではなく、ある程度高い知識・技能、さらにはユーザー企業に固有の知識・技能を要するものにまで拡大

していることは、雇用主である請負会社・派遣会社やユーザー企業による、請負労働者・派遣労働者への能力開発の成果の現れである。こうした事例は企業全体の中で支配的ではないが、労働者への能力開発の実施により、従来の人的資源ポートフォリオ論が示した知識・技能の内容および水準に基づく雇用の境界線は移動しうるものとなる。

従来の人的資源ポートフォリオ論は、労働者の知識・技能の時系列的な変化という動学的視点を持っていなかったため、社外労働力の業務範囲の上限である、雇用の境界の説明論理を提供するうえでは不十分であった。本章において行った議論の整理によれば、人的資源ポートフォリオ論に欠けていたのは、職務権限の構造に基づく経営組織の分析と、人員の採用・配置における中長期的な人員計画との関係性の分析である。そこで、8章および9章では、人的資源ポートフォリオ論の再構築のために、これらの2つの視点に基づいて雇用の境界を考察する。

-
- 1 ただし、両者の取引上の力関係に大きな差がある場合、状況は異なる。たとえば、売り手側が売上の大半を1つ(または少数)の買い手に依存し、買い手側は多くの売り手(または潜在的売り手)を有している場合などである。
 - 2 そのほかに、作業の流れや物流における地理的な利点も理由として考えられる。
 - 3 2007年8月2日に行った、大手請負会社へのインタビュー調査による。インタビューは代表取締役社長と広報担当2名である。
 - 4 本稿では、引用部分を除き、企業内での上位層から下位層への権限の移転は、上位者から下位者への譲渡を意味する「委譲」、社外労働者への権限移転は、対等関係における譲渡を意味する「移譲」として使い分けている。
 - 5 事例の詳細は鹿生・木村・芝野・高橋・中川・山路(2005)に収録。
 - 6 D社へのインタビュー調査は、2004年1月5日に実施した。インタビューはD社の代表取締役社長と取締役1名、インタビュアーは佐藤博樹(東京大学社会科学研究所教授)、藤本真(東京大学大学院人文社会系研究科博士課程)、および筆者である(所属・役職はいずれも調査当時のもの)。

第IV部

人的資源ポートフォリオ論の再構築

第8章 職務権限と雇用の境界

前章で述べたように、従来の人的資源ポートフォリオ論は、担当業務に要する知識・技能を中心として質的基幹化の限界線を明らかにしようとしていたが、ここでは、職務権限や中長期的人員計画が雇用の境界の決定に与える影響については考察されていなかった。現状では、実態としての社外労働者の活用範囲は、業務に求められる知識・技能や業務の恒常性によって直接雇用の従業員（特に正社員）と区分されることが多い。しかし、社外労働者の知識・技能の向上により、その担当業務の範囲は就労先企業の中核的従業員たる正社員の業務領域へと及びうる。前章で述べたように、社外労働者が知識・技能を向上させ、担当可能な業務の範囲を拡大させた場合、その拡大の限界は、職務権限によって説明されるものと思われる。そこで本章では、職務権限と雇用の境界との関係についての仮説を設定し、それを検証するための実証分析を行うことにする。

1. 「中核的業務」の概念

長期雇用の従業員（正社員）は中核的業務に配置し、社外労働者は周辺的業務に配置するという考え方が、Atkinson（1985）の「柔軟な企業」モデル以来の、人材の組み合わせの理論の根底にある。しかし、この「中核的業務」の具体的な内容については、研究者の中で統一的な見解がない。

本田（2001）などに見られる非正社員の質的基幹化の分析は、業務に要する知識・技能の水準を指標としている。これらの議論においては、正社員は高いレベルの知識・技能を必要とする業務を担当し、非正社員は必要とする知識・技能の水準が比較的低い業務において活用されるものと想定されている。そして、非正社員の担当業務の範囲が、より高いレベルの知識・技能を要する業務に拡大していき、従来、正社員が担っていたような「中核的業務」に非正社員の担当領域が及びつつある状況、あるいは実際に及んでいる状況を「質的基幹化」としている。これらの議論では、高い水準の知識・技能を要する業務のことを「中核的業務」

とみなしている。

しかし、「高い水準の知識・技能」といった場合に、それらが具体的にどの程度の水準なのかということについては、普遍的な定義があるわけではない。また、それらの知識・技能の習得に要する経験期間などによって普遍的な測定基準を設けたとしても、それだけでは正社員に担当させるべきという意味での中核的業務と呼べないことも多い。たとえば、高度な法律知識や会計知識などを要する専門的業務を外部の専門家に任せる企業は多く、企業は、それらの業務を「中核的ではない」高度専門業務と位置づけている。したがって、必要な知識・技能の習得に要する期間のみによって「中核的業務」を定義することはできない。

Baron & Kreps (1999) は、雇用の境界を決定する軸として、業務の「相互依存性」と「戦略的重要性」を挙げている。「相互依存性」とは、組織内の従業員間での相互依存的な活動を要する業務であるか否かという基準である。警備や清掃業務など、自社の本業の競争力を大きくは左右しない業務において社外労働者を活用する場合、社外労働者の業務は、組織内の他の業務との相互依存性が低いものとなる。しかし、業務の一部において活用される労働者派遣の場合、通常、就労先の従業員と混在して就労先の従業員から指揮命令を受けて業務に従事するため、就労先の従業員との相互依存性はおのずと高くなることが多いと考えられる。

一方、戦略的に重要な業務は、企業全体としてみれば中核的業務といえるであろう。しかし、企業が、「戦略的に重要な」ある特定の活動（たとえば経営戦略の策定、重要顧客への営業活動）を自社の「中核的業務」と位置づけることは可能であるものの、その個々の活動に含まれる一連の作業の中には、高度な判断を要する業務もあれば、定型的な判断で済むものもある。よって、戦略的重要性の高低だけでは、雇用の境界を定める基準にすることは難しい。Baron & Kreps (1999) は、「相互依存性」と「戦略的重要性」のいずれもが高い場合に長期雇用の内部化された人的資源（正社員）を配置することが望ましいと述べている。そして、いずれか一方だけが大きい場合は、長期かつ内部雇用の形がとられるとは限らないとしている（図表 3-1 参照）。よって Baron & Kreps (1999) の文脈において「中核的業務」を定義するならば、それは、相互依存性および戦略的重要性の高い業務といえよう。

Lepak & Snell (1999) は、知識・技能水準の高さだけでなく、その企業特殊の

な部分に着目している。Lepak & Snell の人的資源アーキテクチャ論では、長期雇用の従業員には、企業特種的な知識・技能を保有することによる人的資源の独自性が期待されるものと考えられている。しかし先の章で述べたように、社外労働者も、特定の企業での就労が長期化して経験をつむにしたがい、就労先の企業特種的な知識・技能を習得していく。また、多くの場合、企業特種的な知識・技能を使用せずに業務を遂行することは事実上、困難であり、企業特種的な知識・技能を必要とするか否かで正社員と社外労働者の担当業務を区分して仕事をさせると、業務の効率性が損なわれるおそれもある。

Lepak & Snell (1999) は、人的資本が仕事において生み出す価値の大きさも、雇用形態に影響するものと位置づけている。Lepak & Snell (1999) によれば、人的資本の「独自性」と「価値」のいずれもが低い、あるいはいずれか一方のみが高い場合は、長期雇用や内部雇用が適しているとは限らず、人的資本の価値と独自性の両方が高い場合に、長期雇用による人的資源の内部化が望ましいと述べている（図表 3-2 参照）。よって、Lepak & Snell (1999) の議論に依拠して「中核的業務」を定義するならば、それは、価値および独自性（企業特殊性）の高い人的資本を必要とする業務といえよう。

2. 「中核的業務」の分担状況

以上のように、先行研究においては「中核的業務」に関する普遍的定義はないが、ここでは、「中核的業務」の普遍的定義を定めるのではなく、さまざまな先行研究が想定してきた中核的業務の概念を用いて「中核的業務」を多様な面からとらえ、それらが実際に、社外労働者の担当領域ではなく直接雇用の従業員の業務範囲となっているのかどうか、また、社外労働者にそれらの業務を任せることが、組織パフォーマンスにマイナスの影響をもたらすものなのかどうかをデータによって見ていくことにする。

分析に用いるデータは、筆者が 2008 年 12 月に実施した『職場内請負等の活用に関する調査』（以下、「職場内請負調査」）である。職場内請負調査は、従業員 100 人以上の企業に属する製造・ハードウェア設計・ソフトウェア設計・事務部門（部）

に対する調査で、2年以上職場内請負を活用している部署（組織単位は「部」で統一）を分析対象としている。調査は、ジェイアール東海エージェンシーが提供する「エクスプレスリサーチ」のモニターを活用したアンケートによって行った。回答者はそれぞれの部署の管理職であり、得られた分析対象サンプルは 192 部署である。

ここでいう「職場内請負」とは、自社の事業所内で他社の労働力を活用することを指しており、業務請負・労働者派遣・業務委託といった契約の形態を問わず、社外労働者に対して社外労働者の雇用主が実質的な指揮命令を行っているものを意味している。

職場内請負調査では、先行研究にいう中核的業務の特徴を持つ業務として、「自社の一人前レベルの正社員も担当している業務」「自社の正社員にとって、キャリア形成のために経験しておくべき業務」「他社に対する競争優位の決め手となる業務」「他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務」「自社の従業員との意見調整を必要とする業務」「自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務」を挙げ、そうした特徴を持つ業務を社外労働者に任せているかどうかをたずねている。

これら 6 つの指標に基づいて把握した、いわゆる「中核的業務」を社外労働者に任せている部署の割合は、図表 8-1 に示したとおりである。回答者にとって意味を簡明にするため、「自社の従業員との意見調整を必要とする業務」は、「自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務である」と逆転項目の形式をとった。この結果を見ると、「自社の一人前レベルの正社員も担当している業務」を社外労働者に任せる職場は多く、全体の 3 分の 2 に及んでいる。また、社外労働者の担当業務が「自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務」であることは 10.9%と少なく、回答部署のほとんどが自社の従業員とのコミュニケーションを必要とする業務で社外労働者を活用しているといえる。「他社に対する競争優位の決め手となる業務」を任せている部署は少ない（14.1%）が、「自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を要する業務」を任せている職場は、比率としては低いものの（24.5%）、きわめてまれというほど少ないわけではない。また、「自社の正社員にとって、キャリア形成のために経験しておくべき業務」「他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務」を社外

労働者に任せる業務も、きわめて少ないとはいえない値を示している（33.3%、22.4%）。このように、本データに関していえば、いわゆる「中核的業務」にも社外労働者が配置されることは、それほど稀有なことではないといえる。

ただし、この集計は、職場内請負調査の分析対象となっている職場の状況を概観するために示したものである。職場内請負調査はモニター調査であり、ランダムサンプリングではないので、以上のような分担状況が、わが国における企業の一般的状況を示しているものではないことに留意が必要である。

図表 8-1 「中核的業務」の担当状況

	%
自社の一人前レベルの正社員も担当している業務である	66.1
自社の正社員にとって、キャリア形成のために経験しておくべき業務である	33.3
他社に対する競争優位の決め手となる業務である	14.1
他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務である	22.4
自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務である	10.9
自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務である	24.5
N	192

※『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

4章で見た電機総研（2004）、JAM（2004）などの調査結果との比較から考えて、職場内請負調査の回答部署は、「中核的業務」での社外労働者の活用が比較的進んでいる部署、すなわち社外労働者の質的基幹化の進んだ部署が多いといえる。しかし、社外労働者の活用に対する評価はおおむね良好であり、多くの先行研究が、質的基幹化が組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えることと矛盾する結果となっている。社外労働者の活用による組織パフォーマンスへの影響に対する回答部署の評価は、「プラスになっている」「どちらかといえばプラスになっている」がいずれも42.7%、「プラスにもマイナスにもなっていない」が8.9%、「どちらかといえばマイナスになっている」が5.7%、「マイナスになっている」が0.0%であった。

従来の人的資源ポートフォリオ論の考え方では、「中核的業務」に社外労働者を活用することは、組織パフォーマンスにとって好ましいことではない。よって、「中

核的業務」の担当状況、いわゆる「質的基幹化の状況」と組織パフォーマンスとの関係を見る必要がある。図表 8-2 は、相関分析により、「中核的業務」の担当状況と組織パフォーマンスとの関係を見たものである。「中核的業務の担当状況」は、図表 8-1 に掲げた 6 つの業務につき、社外労働者に任せている場合を「1」、任せていない場合を「0」とし、組織パフォーマンスへの影響を「プラスになっている=1」「どちらかといえばプラスになっている=2」「プラスにもマイナスにもなっていない=3」「どちらかといえばマイナスになっている=4」として、両者の相関係数を算出したものである。図表 8-2 の結果によれば、いずれも 10%水準でも統計的に有意となっていない。このことから、「中核的業務」に社外労働者を配置したことによって組織パフォーマンスが低下するとはいえないことが分かる。

図表 8-2 「中核的業務」の担当状況と組織パフォーマンス（相関分析）

	係数	N
自社の一人前レベルの正社員も担当している業務である	.059	192
自社の正社員にとって、キャリア形成のために経験しておくべき業務である	.097	
他社に対する競争優位の決め手となる業務である	-.017	
他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務である	-.066	
自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務である	.034	
自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務である	-.050	

※『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

第 6 章で述べたように、社外労働者の活用が組織パフォーマンスに与える影響を分析するときには、組織パフォーマンスの先行指標となる定性的指標への影響を見ることが重要である。そこで次に、組織パフォーマンス悪化の先行指標（一致指標を一部含む）となる定性的指標として「必要な知識・ノウハウが貴社内に

十分に蓄積されていない」「請負業者等の業務遂行能力が期待水準に達していない」「業務上のコミュニケーションがうまくいっていない」「請負等業務のアウトプットの品質レベルが低い」「請負等業務に関連する業務に支障が出ている」「請負労働者の定着率が低い」を取り上げ、「中核的業務」の担当状況との間で相関分析を行った¹。これらの先行指標は、「生じている=1」「生じていない=0」として数値化した。「中核的業務」の担当状況の数値化の方法は、図表 8-2 の分析と同様である。

図表 8-3 「中核的業務」の担当状況と組織パフォーマンスの先行指標（相関分析）

	社内 必要な知識・ノウハウが 十分に蓄積されていない	請負業者等の業務遂行能力が 期待水準に達していない	業務上のコミュニケーションが うまくいっていない	請負等業務のアウトプットの 品質レベルが低い	請負等業務に関連する業務に 支障が出ている	請負社員の定着率が低い
自社の一人前レベルの正社員も担当している業務である	.064	.058	-.011	-.006	.048	.036
自社の正社員にとって、キャリア形成のために経験しておくべき業務である	.116	.026	.057	.072	.023	.064
他社に対する競争優位の決め手となる業務である	.158**	.024	.002	.039	.122	.052
他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務である	.094	.057	.042	.053	.069	-.038
自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務である	.124*	.003	.030	.085	.047	.098
自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務である	.144**	.028	-.020	.030	.059	-.021
N	192					

※『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

※ *** ; $\rho < 0.01$ 、 ** ; $\rho < 0.05$ 、 * ; $\rho < 0.1$

相関分析の結果は図表 8-3 に示したとおりである。「他社に対する競争優位の決め手となる業務と関連が深い業務」「自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務」「自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務である」と「必要な知識・ノウハウが十分に蓄積されていない」が 5% 水準で有意であるが、相関係数は 0.1 台と小さく、両者の間に強い相関関係があるとはいえない。そのほかには、統計的に有意な関係が見られるものはない。この結果から、定性的な先行指標で見ても、社外労働者に中核的業務を任せることが、組織パフォーマンスを低下させるという傾向はあまりないことが分かる。

以上の分析結果から、次の 2 つのことが言える。第一に、一般的傾向までは把握できていないものの、いわゆる「中核的業務」において社外労働者を活用するケースはそれほど少なくないものと思われる。第二に、「中核的業務」で社外労働者を活用することは、組織パフォーマンスの悪化に直接つながるものではない。もちろん、社外労働者の能力不足などによってパフォーマンスが低下することはあるだろうが、それは個々の社外労働者あるいは個々の請負業者・派遣業者等の問題であり、社外労働力活用そのものに内在する問題点ではないといえよう。

先に挙げた Baron & Kreps (1999) と Lepak & Snell (1999) の議論に共通する特色は、長期雇用によって内部化された人的資源を配置すべき領域、いわゆる「中核的業務」が、単一の基準ではなく、業務や必要とされる人的資本の特性を示す 2 つの軸に基づいて特徴づけられていることである。

Baron & Kreps の議論は、「相互依存性」が高く、かつ「戦略的重要性」が高い業務には、長期雇用によって内部化された人的資源が適しているというものであり、いずれか一方だけが高い場合は、長期かつ内部雇用の形が適切であるとは限らないとされている。Lepak & Snell (1999) の議論は、人的資本の「価値」が高く、かつ「独自性」が高い場合には長期雇用により内部化された人的資源を配置することが望ましく、いずれか一方のみが高い場合は、長期かつ内部雇用の形が最適とは限らないと述べられている。

そこで、これらの議論にしたがい、中核的業務をそれぞれの 2 つの軸によって定義した分析を以下では行う。ここで検証することは、「相互依存性と戦略的重要

性、または人的資本の価値と独自性のいずれもが高い場合に社外労働者が配置されることがあるか」と、「そうした業務に社外労働者が配置された場合に組織パフォーマンスは損なわれるのか否か」である。

Baron & Kreps (1999) のいう業務の相互依存性は、調査項目中の「自社の従業員との意見調整をほとんど必要としない業務である（逆転項目）」、戦略的重要性は「他社に対する競争優位の決め手となる業務である」で把握できる。Lepak & Snell (1999) のいう人的資本の価値は、仕事において必要とされる能力水準で近似するものとし、「請負等業務に要する習熟期間」（3年以上=1、3年未満=0）で把握する。人的資本の独自性は、「自社固有の知識・技能のうち競争力の源泉となる知識・技能を必要とする業務である」かどうかで判断する。

相互依存性と戦略的重要性の双方が高い業務で職場内請負等を活用している職場は 13.0%であり、人的資本の価値および独自性が高い業務で職場内請負等を活用している職場は 6.8%である。このように、Baron & Kreps や Lepak & Snell の議論において、長期雇用による内部化が望ましいとされた領域では、職場内請負等が活用されていることは多くない（図表 8-4）。

図表 8-4 職場内請負等の配置状況（%、N=192）

		戦略的重要性	
		低	高
相互依存性	高	76.0	13.0
	低	9.9	1.0

		人的資本の独自性	
		低	高
人的資本の価値	高	10.4	6.8
	低	65.1	17.7

※『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

次に、これら 2 つの軸で定義される「中核的業務」において、つまり Baron & Kreps や Lepak & Snell では、長期雇用による内部化が適していると考えられている領域において社外労働者を活用することの、組織パフォーマンスへの影響を

明らかにする。分析は、中核的業務に職場内請負等を配置していることと、組織パフォーマンス指標との相関関係を見ることによって行う。中核的業務への職場内請負等の配置は、職場内請負等の担当業務が、業務の相互依存性と戦略的重要性のいずれをも満たすことを示す交差項、および人的資本の価値と独自性がいずれも高いことを示す交差項によって表現する。組織パフォーマンスの指標は図表 8-2 および図表 8-3 と同様とする。

図表 8-5 「長期雇用による内部化」の領域への社外労働者の配置と職場のパフォーマンス（相関分析）

	組織パフォーマンスへの悪影響	貴社内に十分に蓄積されていない 必要な知識・ノウハウが	請負業者等の業務遂行能力が 期待水準に達していない	業務上のコミュニケーションが うまくいっていない	請負等業務のアウトプットの 品質レベルが低い	請負等業務に関連する業務に 支障が出ている	請負社員の定着率が低い
相互依存性 ×戦略的重要性	-.007	.061	.015	-.058	.023	.074	.012
人的資本の価値 ×人的資本の独自性	.023	.140	.003	-.104	.038	-.056	-.023
N	192						

※ 『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

※ *** ; $\rho < 0.01$ 、 ** ; $\rho < 0.05$ 、 * ; $\rho < 0.1$

図表 8-5 に示した相関係数によれば、職場内請負等を配置している業務が「相互依存性」と「戦略的重要性」がいずれも高いこと、および人的資本の「価値」と「独自性」の双方が高いことと、各パフォーマンス指標との相関関係は見られない。

つまり、Baron & Kreps や Lepak & Snell の議論にいう「中核的業務」に社外労働者を配置することは、多くはないが見られる現象であり、また、そうした社外労働者の活用が組織パフォーマンスにマイナスの効果を持つという傾向は見られない。

このように、Baron & Kreps や Lepak & Snell の理論モデルは、長期雇用により内部化された人材（正社員が想定される）を配置すべき領域、および、社外労働者が配置される領域を理論的考察に基づいて特定した。ただし、これらのモデルは、人材配置の状況の（大まかな）一般的傾向を示しているとはいえ、両モデルで「長期雇用による内部化（社外労働者は配置しない）」とされた領域においても、社外労働者の配置が（多くはないが）見られ、またそうした人員配置が組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えるという傾向は見られない。ゆえに、社外労働者の質的基幹化が能力向上を伴って進行している場合には、Baron & Kreps や Lepak & Snell のモデルでは雇用の境界を説明できなくなるものと考えられる。

Baron & Kreps (1999)、Lepak & Snell (1999) のモデルは、企業が「長期雇用による内部化」を維持する仕事領域の一般的な傾向を示しているかもしれない。ただし、それは現状での一般的傾向であり、社外労働力の能力開発・質的基幹化を進めることによって、その配置状況は変化する可能性がある。社外労働力という人的資源の性質が変化するという動学的視点を含めると、両モデルが提示した「雇用の境界」を定める 2 つの軸は十分な説明力を持たないものと位置づけられる。

3. 職務権限の理論的整理

(1) 経営組織と職務権限

前節の議論より、従来いわれてきたような、「中核的業務」と「周辺の業務」との境界を、直接雇用と社外労働力活用との間の「雇用の境界」を定めるものとみなすことはできないものと思われる。そこで次に、本研究において、社外労働者の業務範囲の限界としての雇用の境界、いわゆる質的基幹化の上限を説明するも

のとしての職務権限について議論する。

伝統的な経営管理論では、あらゆる経営管理組織が基づくべき組織形態の決定原理、いわゆる経営組織の構成原理（牛尾・今井 1973）として、2つの究極的な基盤が挙げられている。馬場（1966）によれば、「管理組織の設定は、一方では仕事の分担、他方では分担せしめられた仕事を管理職能構造としてとらえ階層的な権限関係のもとにおくという二個の原理に従うもの」である。つまり経営組織は、さまざまな業務を水平的に分業する水平的分担構造という横の軸と、意思決定階層における階層的・垂直的な権限構造という縦の軸によってその形態が決定されるということである。

従来の人的資源ポートフォリオ論は、主として業務に要する知識・技能を判断基準として「中核的業務」をとらえてきたが、これは、組織内の業務の水平的分担構造を表したものであり、意思決定における階層的な権限構造を表したものではない。高度な熟練を要さない組立ラインの仕事と、比較的高い知識・技能を要する保全業務という対比はその典型例である。水平的分担構造の中に、必要とする知識・技能水準に職種間の差異が見られるとすれば、それは労働者にとってのキャリア上の序列にはなっているかもしれないが、経営管理上の階層構造を意味するものではない。

牛尾・今井（1973）によれば、経営組織の構成原理の基盤概念となる「権限」は、「資本所有に伴う最大利潤に向っての従業者支配の権利」であり、経営組織では、この従業者支配の合理性（＝合目的性）を確保し高めるために、この権限が経営者・管理者間に階層的に委譲され、組み立てられる。したがって、権限は上位者から下位者に向かって体系的に階層化されたものになる。

従来の人的資源ポートフォリオ論は、管理組織の決定要因である水平的分担構造と垂直的分担構造（権限の階層）のうち、水平的分担構造のみに着目して雇用の境界を論じていた。しかし、管理組織の決定要因として、垂直的分担構造が水平的分担構造と同等に重要なものであることからすれば、雇用の境界を論じる際にも、組織の垂直的分担構造に着目しなければならない。つまり、職務権限の分担という観点から、雇用の境界の論理を考えなければならないということである。

(2)職務権限の分類

従来の人的資源ポートフォリオ論では、たとえば知識・技能を軸とする場合は、「独自性があるものか否か」、業務の性質については「戦略的な重要性が高いか否か」というように、知識・技能や業務の性質など1つの軸を構成する要素を2つに区分する形式をとっている。ここでは、職務権限を人的資源ポートフォリオの1つの構成軸にすることによって職務権限を分類し、直接雇用の従業員に保持させるべき権限と、社外労働者に移譲可能な権限はそれぞれいかなるものになるのかということを考えていく。

Aghion & Tirole (1997) が述べたように、権限には形式的権限と実質的権限がある。Aghion & Tirole によれば、情報の非対称性が存在している場合、あるプロジェクトの内容や成果の分配は、実質的権限の所有者によってコントロールされる。しかし、仮にプリンシパルがエージェントに実質的権限を与えている場合であっても、プリンシパルは、形式的権限の行使によって実質的権限をエージェントから奪い取ることができる。よって、プリンシパルにとっては、最終的なコントロール権を保持するという意味で、形式的権限を保有しておくことが重要となる。

雇用の境界を議論するうえで重要なのは、職務権限のうち、形式的権限である。ある職務に関する形式的権限は、当該職務に関する最終的な意思決定の権限であり、最終的なコントロール権の保持を意味する。よって、意思決定権限としての形式的権限が、経営組織の構成原理たる階層的な権限構造を規定するものとなる。

プリンシパルが、ある業務における形式的権限をエージェントに委譲すると、プリンシパルは当該業務におけるコントロール能力を喪失する。しかし一方で、形式的権限をエージェントに委譲することによって、エージェントの意欲は高まり、有用な情報を獲得することに対するインセンティブも高まる。このように、プリンシパルは、形式的権限のエージェントへの委譲に関してトレードオフに直面している。Aghion & Tirole (1997) は、このトレードオフの存在を理由として、プリンシパルにとって相対的な重要性の低い意思決定（行動）において形式的権限が委譲される傾向があると述べている。

そこで、形式的権限を意思決定の重要性に応じて分類することが、雇用の境界の説明要因になりうると考えられる。意思決定を階層化した代表的な議論として

は、Ansoff (1965) の意思決定論が挙げられる。Ansoff (1965) は、意思決定を①戦略的意思決定 (トップマネジメント。企業全体に関わる重要な問題に関する意思決定)、②管理的意思決定 (ミドルマネジメント。トップマネジメントが設定した全社政策を受け、担当部門の役割を実現させるため、組織編成、目標達成、資材の調達方法や製品の販売方法などを考える、戦術レベルの意思決定)、③業務的意思決定 (ローアマナジメント。与えられた目標や業務の仕方を前提として、スケジュールの決定や資材調達量の決定など実際の業務を遂行するための問題を対象。定型的、定例的な意思決定) の 3 階層に分けている。

しかし、雇用の境界を論じるうえでより参考になるのは、泉田 (1978) による職務権限の分類である。泉田は、権限を「職務を公に遂行しうる力」とし、これを

- (i) 自分で行なうことができる
- (ii) 他の人にやらせることができる。

の 2 つに大別している。そして、(ii) は組織内の管理的職位のつかさどる領域であるものとみなしている。ここで問題とされているのは、(i) の「自分で行なうことができる」である。

泉田は、「自分で行なうことができる」の「できる」ということが、本質的に 2 つの意味内容を持つと考える。その 2 つとは、

- (i) 自分がその職務を行なっても、他の人は文句をいわない。
- (ii) 他の人がその人の職務を行なってはならない。

(i) の「自分がその職務を行なっても、他の人は文句をいわない」とは、「行なうこと自体については他人の干渉を受けないが、その行ない方については、なんらかの他からの作用を全面的に排斥・拒否するわけにはいかない」ということを意味している。したがって、ここでいう (i) の権限は実質的権限ではなく、形式的権限を意味しているものといえる。

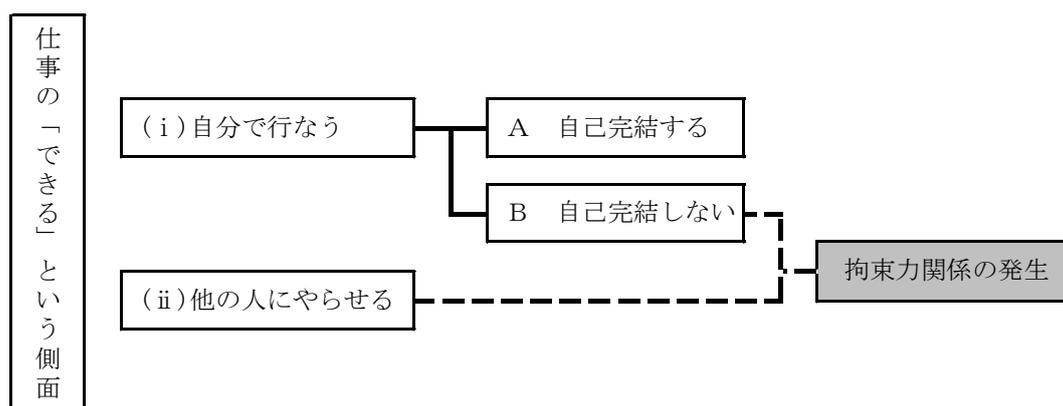
(i) の「自分で行なうことができる」は、(ii) の「他の人にやらせることができる」とは異なり、管理的職位のみならず、非管理的職位、すなわち作業的職位にある人たちも含めて考えられることとなる。

泉田は、この「自分で行なうことができる」権限を、その効果面から、さらに以下の 2 つに分類している。

A：自分で行なったら、それはそれだけで終わりになるといった性質のもの
 B：自分がその仕事を行なうことが他の人の行動を拘束することになる場合。
 他の人になにかやらせたり従わせたりするような結果というか関係とい
 ったもの—<他の人にやらせる>場合のように、直接的に他の人を指
 揮・命令・監督するといった形態はとらないが、これに類したような結
 果ないし関係といったもの—を発生させ、その仕事を自分で行なうこと
 がそれだけで自己完結しないといった性質のもの

A の例としては、伝票の受付・整理、数値の集計・作表、バルブの開閉、トラ
 ック運転等が挙げられている。これらはその性質上、自己完結性をもった職務の
 遂行と呼ばれている。一方、B の例としては、総合予算編成計画、月次販売計画、
 帳票様式管理基準、福利厚生施設利用基準、時間外労働細目協定、品質規格標準
 などの作成立案・判定実施等が挙げられている。

図表 8-6 泉田（1978）による職務権限の分類



※泉田（1978）に基づいて作成

以上のような職務権限の考察に基づき、泉田は職務権限の分類を図表 8-6 のよ

うに整理している。職務権限はまず「(i) 自分で行なう」権限と「(ii) 他の人にやらせる」権限に分かれる。そして、「(i) 自分で行なう」権限は、さらに「A 自己完結する」と「B 自己完結しない」ものと分かれ、合わせて3種類の職務権限が存在する。これらのうち、(i) の B、すなわち「自分で行なうが自己完結しない」権限と、(ii) の「他の人にやらせる」権限は、その権限を行使することが、組織の他者の活動に影響を与え、他者の行動を結果として何らかの形で拘束することになるという、「拘束力関係」を発生させるものとされている。

(3)本研究での権限分類

社外労働者は、ある部署の管理下において、当該部署の管轄下にある業務に従事する。よって、当該部署の内部の業務については拘束力関係を持つ権限を保有しうる。しかし、当該部署の業務のうち、他の部署または組織全体に対して拘束力関係を持つ権限については、社外労働者には移譲されないものと考えられる。社外労働者に拘束力関係を持つ権限を与えると、担当部署内の業務において、担当部署の権限でコントロールできないにもかかわらず、他部署に拘束力を及ぼすものが出てくる。そうなると、部署内の業務が他部署の活動に与える影響を自部署で管理・統制できないという状態に陥り、経営活動の混乱をもたらすことになる。

仮定の例として、受注生産の製品を製造しているX社の製造部において、最終組立を事業所内請負の形でZ社に行わせている場合を考えよう。顧客からの要請により、X社は、12月2日には自社の店舗に製品を届けなければならないが、そのためには、11月30日までに、最終検査・梱包を終えた完成品を製造部から店舗に発送しなければならないものとする。このとき、12月2日までに製品を引き渡すということが、顧客とX社との契約によって定められているものとする。

X社の製造部としては、11月30日までに発送するためには、11月27日までに最終組立を完了させることが望ましい。そこで、最終組立の期限を11月27日に決定し、Z社に通知する。Z社にとって、この11月27日という期日が困難であるとしても、それを変更することは、Z社とX社との契約や非公式な合意事項のみならず、「12月2日までに製品を引き渡す」というX社と顧客との契約に影響

を及ぼすため、Z社単独の権限で11月27日という期日を変更することはできない。

Z社が、自社の生産能力では11月27日までの組立完了が困難であると認識している場合、1日遅らせて11月28日にするよう、X社と交渉することがありうる。交渉の結果、11月28日に変更されることも可能性としてはあるが、それはX社が顧客との契約に支障をきたさないよう、最終検査や梱包に要する時間数を考慮して最終的に決定するものであり、Z社単独の権限によって決められるものではない。

逆に、検査工程に時間をかけたほうがよいとZ社が判断し、より早い期日で決定することもありうる。Z社が11月26日までに最終組立を終えたとしても、最終検査・梱包のスケジュールや製造部から店舗への発送時期に影響はせず、食料品のように品質の劣化や保管場所のスペースが問題となる場合を除き、X社にとって何ら支障はない。よって、Z社による納期の早期化に関する決定は、最終組立工程以外の部署の業務に拘束力を及ぼすことなく、X社と顧客との契約にも影響を与えない。このように、納期の設定に関しては、多くの場合、X社が形式的権限を持つが、社外労働力であるZ社側に形式的権限がある場合もありうる。

しかし、最終組立工程で遅れが生じ、納期を再設定しなければならなくなった場合、新たな納期の決定に関しては、Z社が形式的権限を持つ余地はない。最終組立の期限を再設定することは、最終組立以降の工程の業務に影響する。最終組立の期限をどの程度遅らせるかによって、後の工程にかかる負荷が変わってくるからである。場合によっては、X社が顧客との契約で定めた納期を変更しなければならない。このように、納期に遅れが生じた場合に、再修正後の納期をいつにするかを定める権限は、他の部署への拘束力関係を発生させるため、社外労働力にその形式的権限を与えることは、X社にとって、自社の経営活動をコントロールする能力を失うことを意味する。

以上のようなことから考えると、以下のように考えられる。社外労働力の契約単位・管理単位となっている作業集団を単位として考えた場合、作業員個人で自己完結する意思決定にかかわる権限、および、拘束力関係は発生するものの、それが当該作業集団の内部にとどまる権限の場合、それらの職務権限を社外労働者に移譲することは可能である。しかし、作業集団外に拘束力を及ぼすような意

思決定にかかわる職務権限は、内部雇用の領域に維持される。このように、職務権限の拘束力の範囲が、雇用の境界の決定要因になると考えられる。

したがって、職務権限の分類と、社外労働力の活用範囲の限界の関係は、図表8-7のようなものと想定される。泉田のいう「他の人にやらせる」権限は、雇用関係を前提としたものであるから、社外労働者同士の関係性においては成り立つが、社外労働者がユーザー企業の従業員に対して行使しうる権限にはならない。労働者派遣の場合、ユーザー企業が派遣労働者に対して指揮命令を行い、ユーザー企業の業務を遂行させることが一般的であるから、このとき、「他の人にやらせる」権限はユーザー企業が有する。業務請負の場合、請負労働者に対する指揮命令権限は請負会社にあり、また請負労働者が従事する請負業務は請負会社の業務であるため、請負会社は「他の人にやらせる」権限をも有する。ただし、事業所内請負では、請負業務は請負会社の業務であるとはいえ、それはユーザー企業の業務の一部を請け負う形になっているため、請負会社の側から、ユーザー企業の従業員に対して「他の人にやらせる」権限を行使する形にはならないと思われる。つまり、社外労働者の側に指揮命令権限が与えられる業務請負であっても、「他の人にやらせる」権限の範囲は、社外労働者同士の範囲内にとどまるということである。

図表 8-7 職務権限分類と社外労働力活用の限界

権限の大分類	自己完結性／対象	拘束力の範囲	社外労働者の活用
他の人にやらせる	従業員（直接雇用）	従業員	なし
	社外労働者	社外労働者	あり
自分で行う	自己完結する	作業集団内	
	自己完結しない	作業集団外	なし

※筆者作成

4. 職務権限の移譲の状況

次に、職場への実態調査に基づく実証分析により、実際に、図表 8-5 のような関係が成立しているかどうかを見ることにする。ここで重要なことは、「自分で行う」ことができる権限について、拘束力関係が「作業集団内にとどまるもの」と「作業集団外に及ぶもの」との間で、社外労働力への形式的権限の移譲状況がどの程度異なるかを比較することである。

分析に用いるのは『職場内請負調査』のデータである。アンケート調査には多くの職場のサンプルが含まれるので、各職場に存在している権限の内容は実に多様である。よって、アンケートにおいて、図表 8-5 で概念的に表した職務権限の具体例を数多く列挙することは現実的ではない。そこで、多くの職場においても存在しており、かつ拘束力関係の比較が行える権限として考えられるものをいくつか例示的に挙げ、それらの権限配分状況を比較するという方法を用いた。

例示した権限は、「請負社員の人材配置・業務割り当て」「請負社員の配置転換・担当換え」「請負等業務の中の個々の作業の手順・時間配分」「請負等業務の納期」「請負等業務において納期に遅れが生じた際の納期の再設定」「請負等業務の成果物の内容（量・質の基準・目標値）」「成果物の内容を変更する必要がある場合の変更内容」の決定である²。

これらのうち、「請負社員の人材配置・業務割り当て」「請負社員の配置転換・担当換え」「請負等業務の中の個々の作業の手順・時間配分」は、社外労働力である請負業者が自社の従業員に対して行う管理の範囲であるから、ユーザー企業の従業員や組織に対して拘束力を及ぼすものではない。したがって、社外労働力に形式的権限が移譲されることが多いものと思われる。

「請負等業務の納期」の決定はユーザー企業の従業員の仕事に対して拘束力を及ぼすため、多くの場合、形式的権限は直接雇用の従業員が持つものと思われる。ただし、先の仮定の例で述べた理由から、その拘束力の及ぶ範囲が社外労働力との契約単位である作業組織内にとどまる場合もあるので、社外労働者が形式的権限を持つこともまれにはあると考えられる。しかし、「請負等業務において納期に遅れが生じた際の納期の再設定」は、その業務の後工程に位置する業務や取引先との契約に影響するため、その権限は作業組織外に拘束力を及ぼすものとなる。

よって、社外労働者には移譲されず、直接雇用の従業員や経営陣によって保持される権限であると思われる。

「請負等業務の成果物の内容（量・質の基準・目標値）」も、多くの場合、ユーザー企業の活動に拘束力を及ぼすものになるため、社外労働者には形式的権限が移譲されないことが多いと考えられる。ただし、最終成果までの過程における中間的な量・質の基準であれば、社外労働者が決定の形式的権限を持つこともあろう。一方、「成果物の内容を変更する必要がある場合の変更内容」の決定については、それはユーザー企業の作業集団外にも拘束力が及ぶものであるから、社外労働者には形式的権限を移譲しないものと思われる。

これらの権限の移譲状況を見るために、それぞれの決定の仕方について、「自社（ユーザー企業）の意向・判断を優先し、自社で最終決定」「自社と請負業者等の意向・判断を同等に取り入れ、自社で最終決定」「請負業者等の意向・判断を優先するが自社で最終決定」「自社では承認も最終決定もせず、すべて請負業者等が単独で決定」のうち当てはまるもの一つを選択する形で設問を作成した。

ここで「自社（ユーザー企業）の意向・判断を優先し、自社で最終決定」は、当該決定事項について、形式的権限も実質的権限もユーザー企業が自社で保有することを意味し、「自社と請負業者等の意向・判断を同等に取り入れ、自社で最終決定」は、実質的権限の一部は社外労働者側に移譲するが形式的権限は内部に保有すること、「請負業者等の意向・判断を優先するが自社で最終決定」は、実質的権限を社外労働者に渡すが、形式的権限は内部に維持すること、「自社では承認も最終決定もせず、すべて請負業者等が単独で決定」は、実質的権限のみならず形式的権限をも社外労働者に移譲することを意味する。

集計結果は、図表 8-8 に示したとおりである。権限の所在が不明と回答した部署を分析対象から除外したため、サンプル数は先の集計よりも 11 件少ない 181 件となっている。

「請負社員の人材配置・業務割り当て」「請負等業務の納期」「請負等業務の成果物の内容」は、半数以上が実質的権限・形式的権限のいずれをもユーザー企業自身が有している。他の意思決定事項についても、実質的権限の一部を社外労働力に移譲するのみで、実質的権限の多く、および形式的権限のすべてをユーザー企業で有している場合が多い。

明確な差が見られるのは、社外労働者の業務遂行過程の管理にかかわる「請負社員の人材配置・業務割り当て」「請負社員の配置転換・担当換え」「請負等業務の中の個々の作業の手順・時間配分」と、社外労働者の業務の最終成果の管理にかかわる「請負等業務の納期」「請負等業務において納期に遅れが生じた際の納期の再設定」「請負等業務の成果物の内容」「成果物の内容を変更する必要がある場合の変更内容」との間に見られる。前者は、形式的権限が社外労働者に移譲されているケースが比較的多く（10%台）見られるが、後者については、形式的権限を社外労働者が持つケースはほとんどない。特に、「請負等業務において納期に遅れが生じた際の納期の再設定」「成果物の内容を変更する必要がある場合の変更内容」の決定に関して社外労働者が形式的権限を有しているのは1ケースのみであり、例外的なもののみとみなすことができる。

図表 8-8 主要意思決定事項に関する形式的権限と実質的権限の所在（%）

	自社の意向・貴社が最終決定を優先し、	自社と請負業者等同等に取り入れ、自社の意向・最終決定を	請負業者等の意向・判断を優先するが自社で最終決定	自社では承認も最終決定もせず、すべて請負業者等が単独で決定	N
請負社員の人材配置・業務割り当て	54.2	20.3	10.4	13.5	181
請負社員の配置転換・担当換え	34.8	32.6	16.6	16.0	
請負等業務の中の個々の作業の手順・時間配分	40.3	25.4	15.5	18.8	
請負等業務の納期	53.0	31.5	13.8	1.7	
請負等業務において納期に遅れが生じた際の納期の再設定	47.5	37.6	14.4	0.6	
請負等業務の成果物の内容（量・質の基準・目標値）	55.8	30.9	10.5	2.8	
成果物の内容を変更する必要がある場合の変更内容	47.0	40.3	12.2	0.6	

※『職場内請負等の活用に関する調査』のデータにより作成

最終成果の納期と内容が定められていて、それが変更されない範囲であれば、社外労働者の業務遂行過程の管理にかかわる意思決定は、作業組織外にまで拘束力を及ぼすものとはならない。一方、最終成果の納期・内容の管理にかかわる意思決定は、作業組織単位を越えた、企業の経営活動のプロセスに影響を及ぼすため、作業組織外に拘束力を及ぼすものとなる。特に、一度決定した納期・内容の変更は、関連する社内プロセスの変更を要するものとなるため、確実に作業組織外への拘束力を持つ。

このように、図表 8-5 の類型にしたがって例示した職務権限についてみる限り、拘束力が社外労働力の内部あるいは作業集団内にとどまる意思決定権限は社外労働者に移譲されることもあるが、作業集団外にまで拘束力の及ぶ職務権限については、ユーザー企業が自社で抱える、つまり直接雇用の従業員または経営陣に帰属させられているといえる。

小括

本章では、企業が設定すべき雇用の境界の構成軸として職務権限を取り上げ、実証データに基づく検証を行った。経営組織における職務権限のうち、「自分で行う」ことができる権限は、権限所有者の中で自己完結するものと、自己完結せずに組織内の他者に拘束力を及ぼすものとに分けられる。前者は、社外労働者にも与えることのできる権限である。後者のうち、拘束力の及ぶ範囲が、社外労働者の活用の責任単位となっている作業組織の内部にとどまる形式的権限は社外労働者が有することもあるが、作業組織外に及ぶ場合は社外労働者に移譲すべきでないと考えられる。そしてそれらは実際に、社外労働者には移譲されていないことが分かった。

作業組織を越えて拘束力関係を及ぼす意思決定について、自社で形式的権限を持たないと、社外労働者の意向により経営組織の活動が広範囲にコントロールされることになり、各作業組織の職務上の権限と責任の対応が形骸化し、経営活動の混乱をもたらすおそれがある。また、社外労働者側の利害が優先され、ユーザ

一企業にとって望ましくない意思決定によって経営組織が支配される可能性もある。

本章では、実質的権限に関する検討は行っていない。拘束力が作業組織外に及ぶ意思決定であっても、それに必要な知識・ノウハウを社外労働者側が豊富に持っている場合、社外労働者は、形式的権限は持たなくとも実質的権限を持つことはありうる。しかし、これがユーザー企業にとって重要な知識・技能にかかわる部分である場合、形式的権限のみを保有し、実質的権限を社外労働者に与えることは、業務上、問題をもたらすのではないかと思われる。この点は、次章での検討課題とする。

-
- 1 ここで「請負業者等」「請負等業務」など「等」という言葉を含んでいるのは、職場内請負調査における用語の定義上、指揮命令関係から見て実質的に請負に近い労働者派遣や業務委託等を「請負等」と称したためである。
 - 2 職場内請負調査では、指揮命令関係から見て実質的に請負に近い労働者派遣や業務委託を含んでいるため、例示した権限の中の「請負社員」には、派遣社員や委託社員である者も含まれている。

第9章 キャリア形成機会と雇用の境界

前章では、7章において、雇用の境界を考えるにあたって、職務権限と並ぶ重要な要因として位置づけたキャリア形成機会の保障について検討をしていない。また、職務権限と雇用の境界との関係についても、形式的権限のみを取り扱っており、実質的権限に関する検討は行っていない。そこで本章では、8章の分析の不足を補うために、企業における社外労働者の活用事例を分析し、職務権限の配分とキャリア形成機会の保障という2点と、社外労働力の活用との関係を見ることにしたい。

本章では、社外労働力の活用に関する3つのケースに基づいて分析を行う¹。第一のケースは、製造業の開発部門において、開発技術職の社外労働者を労働者派遣の形で活用した例である。第二と第三のケースは、ある企業において、業務委託契約にて外部の経営コンサルタントを活用した事例である。

第一のケースは、労働者派遣の形ではあるが、製造業の開発業務において、業務に要する技能水準のみならず、実質的権限においても質的な基幹化が進行した例として分析対象に選定した。第二と第三のケースで取り上げたコンサルティングプロジェクトは、社外労働者であるコンサルタントと社内の人材とが協働し、要件定義、基本設計、詳細設計という手順を経て行われているもので、形式上は製品開発プロジェクトにおける社外労働者活用と類似している。製造系・技術系の業務ではないため、前章までに取り上げた調査データとは異質なものではあるが、社外労働者に多くの実質的権限が与えられた状況で、形式的権限の分担および組織パフォーマンスにどのような影響が出るのかを考えるための参考になる事例であると考えられる。

1. 派遣技術者の活用事例

まず、製造業の企業であるAW社の開発部門における、設計技術職での派遣労働者の事例について述べる。事例調査は、AW社の人事担当者へのインタビューにより行った²。

(1) 開発組織の構成

① 部署の構成

AW社の開発部門の組織体制は、W1本部、W2本部、W3本部、W4本部の4本部制で、それぞれの本部の下に、製品の大分類で分けられた部、そして部の下には製品の小分類により分けられた課が置かれている。W1本部では、在来事業である計量器、

および計量用のセンサー類、部品等を扱っている。W2 本部では新規事業である DSP (Digital Signal Processing) システム、W3 本部は、各部門に供給する機構部品および筐体、そのほか荷重試験機などメカニカル製品の開発をしているが、最近では DSP システム設計向けの機構部分に当たる製品に注力している。W4 本部は、病院向け・家庭向けの血圧計や吸入器などの医療機器・健康機器を取り扱っている。

開発技術センターの最小組織単位は課である。課の構成人数はまちまちであり、最も小さな課は 1 名で、大規模な課は 20 名ほどの課員がいる。開発プロジェクトは 1 つの課だけで完結するものばかりではなく、課を横断して体制を組むものがある。プロジェクト期間は半年程度の短いものから、5 年、10 年と続く長期のものまでさまざまである。

プロジェクトリーダーは非管理職の係長層が勤めることもあれば、管理職である課長や部長が就くこともある。プロジェクトリーダーは全員 AW 社が直接雇用している正社員である。係長職には一般的に 30 歳前後で昇進する。

②人員構成

AW 社の開発技術センターで就労する開発技術者のうち、派遣労働者は約 25% を占めている。開発技術職の派遣労働者（以下「派遣技術者」とする）の約 8 割は、新規事業である DSP システムの仕事に配置されている。そして、残りの 2 割は、在来事業である機械設計と W1 部門に配置されている。機械設計部門には新規事業と在来事業が混在しているが、AW 社では、開発技術にかかわる経営資源の大半を新規事業に投入している状態にあり、派遣技術者の配置も新規事業部門が中心となっている。

在来事業である医療健康機器の開発部署では、派遣技術者は活用されておらず、正社員のみが配置されている。売上の大きい製品ではあるが、開発規模は金額・人数の双方の面で絞り込まれており、また業務の計画が立てやすく労働力需要が安定しているため、毎年一定数の新入社員を配置することで人数をまかなっている。

派遣技術者の職種の大まかな内訳は、ソフトウェア関係が 8 割、ハードウェア関係が 2 割である。そのほか、部品納入メーカーの従業員が新規事業部門で約 5 名就労している。

部署によって多少の違いはあるが、AW 社の職場では、AW 社の従業員であるか派遣技術者であるかを問わず、技術者ごとにデスクが割り当てられ、AW 社の従業員と派遣技術者たちが混在して就労している。いわゆる正社員のエリア、派遣技術者のエリアというような場所的な区分けはされていない。

③派遣技術者の属性

派遣技術者はすべて、期間の定めのない契約で（いわゆる正社員として）派遣会社に雇用されている、特定労働者派遣事業の派遣労働者である。一般労働者派遣事業に

雇用される、いわゆる登録型の派遣労働者はいない。

派遣技術者の年齢層は幅広いが、平均では 35 歳程度である。AW 社の正社員の技術者の平均年齢は約 41 歳であり、平均では派遣技術者の方がやや年齢は若い。男女比は 9 対 1 程度である。

AW 社では、派遣技術者の技能水準は高ければ高いほど良いと考えているので、年齢で制限を設けることはないが、業務上、新しい技術や知識の吸収力が求められるため、比較的若い年齢層が中心となっている。

しかし、労働市場において技術者は払底しているため、派遣会社を使っても、十分な人数の即戦力となる人材を確保できないことがある。よって、AW 社の人事担当者は、人材派遣会社に対し、良い人がいたら派遣してくれるよう常に声を掛けている状態にある。本来は即戦力が必要だが、担当者がいないまま放置しておくよりは誰かを配置した方がよいという場合、新卒者と同等レベルの派遣技術者を活用することもある。

新卒レベルの派遣技術者には、AW 社が正社員雇用した新人と同様に、AW 社における OJT や社内研修によって育成する。ただし、派遣技術者の場合、AW 社が費用負担をして参加させる外部の研修は、展示会の見学程度に限られている。

(2)派遣技術者を活用する理由

①派遣技術者の活用を始めた経緯

20 年ほど前から、社外の労働者の活用は行っていた。当時は、繁忙期にソフトウェア業務を地元の中小下請企業に事業所外外注の形で委託していた。開発業務には業務量の山谷があるので、その「山」のピークのところに合わせて社員を採用すると、「谷」のときに人員が過剰となる。よって、その「山」に当たるときに事業所外外注を活用していた。現在では、中小下請企業のみならず、資本関係のない人材派遣会社も活用している。

1995 年頃から、事業所外外注の外注先の設備では仕事が処理しきれなくなってきた。当時、高額なソフトウェアの開発ツールが必要となったが、外注先にはそれを購入する資金がなかった。よって、その開発ツールを AW 社で購入して AW 社といくつかの外注先とで共同利用することにし、派遣・請負という形での事業所内外注に切り替えることになった。

こうしてソフトウェア業務での派遣技術者の活用が始まり、それがやがてハードウェア業務にも広がっていった。正社員の募集を行ったが十分な人数が採用できなかったこと、固定費を抑制するために正社員の採用が控えられたこと、などがその後発生し、そうした中で派遣技術者の活用が次第に増加していった。

②新規事業において活用する理由

先に述べたとおり、AW社では新規事業において多くの派遣技術者を活用している。その理由は、新規事業の方が、労働力需要の性質上、即戦力を投入する必要性が大きいことと、労働力需要の変動が大きいことが挙げられる。

既に10年、20年という長い期間にわたって手がけている在来事業では、事業の課題や今後必要な業務内容・業務量・作業期間などの計画・予測が立てやすく、それゆえに労働力需要が安定しているため、正社員として直接雇用しても大きな問題はない。しかし、新規事業は今後発生する問題点や事業ニーズの予測が難しく、AW社にとって未知の事柄が多いため、労働力需要の予測も難しい。よって、新規事業に投入する固定費は可能な限り抑制することが必要とされてきたため、労働力面では、変動費として活用できる派遣技術者の活用が進められた。

また、新規事業の場合、他社との競争に勝ち残るためにはスタートアップ時の開発を迅速に進めることが要求されるので、開発の初期の段階で大量の労働力を投入しなければならない。AW社にとっては新規の技術であっても、競合他社にとっては既存技術であることもあり、新技術への習得や問題点の解決等を迅速に進める必要がある。そのため、事業のスタートアップ時に、即戦力となる技術者への大きな需要が発生するため、派遣技術者が活用された。

さらに、新規事業では、スタートアップ時には大量の労働力が必要であるものの、ひととおりの開発が終了すると、それまでのような大量の技術者を配置する必要はなくなる。つまり、AW社の新規事業の場合、初期には労働力需要が大きく、中期以降は労働力需要が初期に比べて減少する。こうした労働力需要の中長期的な変動（主として減少）があるため、労働力量の調整が容易な派遣技術者を活用することが適している。

このようにAW社では、派遣技術者は、労働力需要が安定していない新規事業において主として活用されているのであるが、短期間の活用が繰り返されているのではなく、長期的・恒常的な活用となっている。新規事業は短期間で成功するものばかりではなく、開発段階での技術的な問題による軌道修正や、開発後のバージョンアップ、カスタマイズの段階における問題発生などにより、試行錯誤が繰り返され、結果的に長期化したものもある。それゆえ、開発がひと段落し、スタートアップの段階が終了したと思った段階で新たな問題が発生し、人員を再度投入して課題解決のための開発に入る、ということが繰り返されて現在に至っている。その結果、10年前に開始した新規事業において、当初は一時的な即戦力の活用前提に投入された派遣技術者が、実際には恒常的な活用となって現在まで就労を続けている例もある。

長期間就労している派遣技術者の中には、開発の中核的部分を担う人も出てきている。

ソフトウェア開発においては、比較的開発が容易なアプリケーションソフトの開発の

みならず、高度な開発業務となるオペレーション・システム（OS）の開発も担当する派遣技術者が出てきている。

(3)正社員と派遣技術者の職域分担

長期的に活用されている派遣技術者の多くは、アプリケーションソフトの詳細設計を担当している。AW社の正社員が開発業務の全体像を描き、個々の作業を決めて派遣技術者たちに割り当てて分業体制を構築するという形がとられていることが多い。

一般の技術者としての業務については、正社員と派遣技術者の担当領域を意図的に区分することはない。派遣技術者であっても、有能な人材には高度な仕事を与えていく。場合によっては、AW社が採用した新卒の技術者の教育を派遣技術者に担当させることもある。

派遣技術者も、顧客に出向いて仕事をすることがあるが、そこでの職務内容は、顧客へのデモンストレーション、仕様確認の打合せ、納品時の取扱説明などに限られている。顧客との折衝はAW社の正社員である営業担当者のみが行うことになっている。顧客から直接、派遣技術者あてに依頼や注文が入ることもあるが、仕様・納期・金額などの変更・調整は必ずAW社の正社員である営業担当者が行うことになっている。

先に述べたように、開発プロジェクトの起案や全体像の決定はAW社の正社員が行い、その全体像に基づいて派遣技術者に対して仕事が割り当てられる形でプロジェクトは進行する。プロジェクトの起案や変更・廃止の検討は正社員が行っており、それを決定する会議に派遣技術者が参加することはない。全体像やスケジュールを決定する会議には、派遣技術者も会議に参加して意見を述べる。そして、正社員や派遣技術者たちから出された意見に基づいて、責任者である正社員のプロジェクトリーダーが最終的な決定を行う。

開発業務はチームでの仕事であるため、担当者の中に「壁」をつくってしまうと、開発プロジェクトがどのような状況で進んでいるのかがお互いに見えにくくなってしまい、後の段階になって整合性が取れなくなる。たとえば、個々の部品ごとに担当者を決めて開発を進め、その過程で情報共有が不十分であった場合、最後に各部品をまとめたときに1つのシステムとして結合できないといったことが起こる。よって、開発プロジェクトは、正社員であるか派遣技術者であるかを問わず、技術者たちが情報を共有しながら進めていかなければならない。そのため、開発作業について、正社員と派遣技術者の間に担当業務の区分をすることはない。ただし、人材の管理や予算の管理など、いわゆる（役職者という意味での）管理職が行うような組織管理の業務を派遣技術者に任せることはない。

派遣技術者に開発業務の重要な部分をも任せていることによって、事実上、その派遣技術者たちがいなくなった場合、開発自体が止まってしまうおそれのあるプロジェクトもある。そうしたプロジェクトでは、管理業務は責任者である正社員が行ってい

るが、開発の実務は、事実上、派遣技術者が主導して行っている。その中には、AW社のシステムの中核的部分と位置づけられている業務もあり、それが派遣技術者にゆだねられている状況に対して、「自社技術の向上につながらない」「成果物がブラックボックスとなり後の不具合改善やバージョンアップ時に苦勞する可能性がある」という危惧から、AW社の社内からも批判が起こることがある。

開発業務は多くの機密情報が含むが、派遣技術者にそれらの情報を与えないと、開発業務の進行に支障をきたすおそれがある。そのためAW社では、機密情報も派遣技術者に開示して業務を行わせている。派遣技術者との間で、個別に機密保持契約を結んでいる。ただし、持ち物検査や各部署の入り口へのセキュリティ設定などは行っておらず、機密保持は個々人のモラルに委ねている状態である。

(4)派遣技術者のキャリア形成

即戦力としてAW社に派遣されてくる派遣技術者であるが、AW社の中で中核的な技術力にかかわる部分を担当するようになるのは、AW社に派遣されてから早くとも3年が経過した頃である。中核的部分を担っている派遣技術者は、派遣技術者のうち10%前後である。

AW社が活用している派遣会社は、派遣技術者に対し、勤続とともに昇給させる仕組みを適用している。派遣会社側は、この昇給を可能にするために、AW社に派遣料金の増額を要請してくる。AW社は、派遣会社の要請を一部反映させる形で、派遣技術者個々人の勤続にしたがって派遣料金を個別に上昇させている。ただし、この勤続に伴う派遣料金の増額要請と、AW社が許容可能な派遣料金が見合わないことがある。AW社の正社員に適用されている担当業務と賃金水準との対応関係に照らして、派遣技術者にかかるコストが、派遣技術者の担当業務に対して割高であると判断される場合は、その派遣技術者の活用を打ち切ることがある。

派遣技術者の中には、同じ派遣会社に所属する派遣技術者のまとめ役を担うマネージャー的な人たちがいる。これらの人たちは、派遣元からの情報を派遣技術者たちに伝達する役割や、派遣技術者同士のミーティングの取りまとめ役を担っている。派遣技術者たちは、勤務時間が終了した後に、AW社の会議室を使って、問題点のあぶり出しなどのミーティングを月に一回程度行っている。ただし、この活動内容はAW社にはフィードバックされていない。

AW社では、正社員も派遣技術者も定着率が高く、退職者はほとんどいない。毎年、派遣技術者のうち数名が正社員としてAW社に転籍してくる。その場合は、通常の中途採用と同様に、従来から勤めている正社員とのバランスを考慮しながら処遇を決定している。こうした正社員登用は調査時点の3年前から行われており、現在AW社には、派遣技術者出身の正社員が10名いる。

派遣技術者は、半年間または1年間の契約で活用されていることが多いが、開発の

現場では、可能ならば正社員として採用したいという希望が出されることがある。しかし、派遣技術者全員を正社員にすると固定費の負担が大きくなるうえに、開発がひと段落した後は労働力需要が減少して余剰人員となる可能性があるため、経営側としては正社員化には積極的ではない。しかし、派遣技術者本人の意向も考慮して現場から要望が出され、結果として年に数名の範囲で正社員採用されるケースがある。

開発の作業的な部分では正社員と派遣技術者との担当領域が分けられていることはないが、プロジェクトの企画・管理や重要な意思決定などは正社員のみが担当しているため、派遣技術者の業務範囲は正社員に比べると狭い。よって、開発作業に十分習熟した派遣技術者は、企画や管理の意思決定に関わる仕事が任せられない分、担当業務の高度化が頭打ちになるためにモチベーションが低下することがあり、また、それを理由として AW への正社員としての転籍を希望することもある。

2. 経営コンサルタントの活用事例

次に、企業において、人事制度改革、組織改革のコンサルタントとして社外労働者が活用された 2 つの事例を取り上げる。

(1) TS 社における人事制度改革での活用事例

コンサルタントを活用した事例の第一として、民間事業会社 TS 社が、人事制度変更のために外部コンサルタント（以下 Co）を活用した事例について述べる。事例調査は、Co へのインタビュー調査によって 2007 年 12 月 30 日に実施した。

このプロジェクトでは、TS 社の経営陣・人事部門と Co が協力する形で進められた。TS 社の依頼内容に基づき、Co が実態調査を行って新人事制度の案を提出し、TS 社側がそれに基づいて決定するという形である。

最終決定の前に、Co は TS 社の経営陣と人事部門に対して数度の中間報告を行った。プロジェクトは、「要件定義→基本設計→詳細設計」というソフトウェア開発の流れと類似した進め方を基本として実行された。

プロジェクトの開始にあたり、プロジェクトの完了日として、新人事制度の設計完了日を TS 社が指定した。プロジェクトのアウトプットとしては、賃金制度、賞与制度、等級制度、人事評価制度の変更が TS 社から Co に提示された。変更後の人事制度をどのような内容のものにするかは、プロジェクトにおいて Co が行う調査・提案に基づいて決定することになっていた。

原則として、実態調査や提案内容の作成は、Co の判断に基づいて進めていく形であったが、人事制度の変更というプロジェクトの性質ゆえ、TS 社の従業員同士の人間関係や、人事制度変更に対する TS 社の従業員の意識を考慮しながら進める必要があっ

たため、プロジェクトに協力を依頼する TS 社の従業員の選定や、個々の従業員をどの時期から関与させるかの決定などについては、TS 社が主導して計画し、決定する形で進められた。

人事制度改革においては、個々の従業員の担当業務がいかなるものであるかを明らかにするための業務分析に多くの時間が割かれた。TS 社がこの業務分析のノウハウを十分に持っていなかったことが、人事制度変更のために Co を活用する一つの理由となっていた。TS 社の職務内容に関する知識の量においては、TS 社の方が圧倒的に優れていたが、分析ノウハウに関しては Co が優位にあったため、実際の分析作業とそれに基づく経営陣への提案資料の作成は、Co が自己の判断と裁量の下で行うこととなっていた。業務分析に基づいて行う、等級ごとの職務レベルの決定は、Co の提案内容を TS 社の経営陣が最終的に承認する形で行われた。

しかし、実態としては、プロジェクトの進捗は Co の意向では決められず、TS 社側からスケジュールの変更を指示されることがあった。たとえば、ある部署に対して Co がインタビュー調査を行うことにし、その日時を決定した後に、その部署の本来の業務の都合から、インタビュー調査の日程調整が再度必要になった場合である。この場合、調査対象部署の業務上の都合を勘案して新たな日程を決定したのは、TS 社の経営陣と人事部門であった。

人事制度改革においては、実態調査のために、事務局のみならず TS 社の中の多くの部署の協力が必要であった。各部署は通常の業務を抱えているので、通常業務と人事制度改革プロジェクトのどちらを、日程上優先するかという優先順位づけには部署を越えた調整が必要となるため、TS 社としての経営判断の領域となり、TS 社側の判断によって決めるものとされていた。Co は、TS 社からの報酬の対価として人事制度改革の実務を担うことになっていたが、TS 社の個々の部署に対して指示を出す権限を与えられていたわけではなかった。このようにして、スケジュール調整の面では、実質的に TS 社が主導する形で進められるようになった。

業務分析は、社内の職務が大きく変化すれば再度実施しなければならない。また、人事評価は毎年継続的に行っていくものである。したがって、TS 社にとって、業務分析や人事評価は、一度外部のコンサルタントに設計してもらえばそれで終わり、というものではない。そのため、業務分析や人事評価のノウハウは、プロジェクトの期間中に、マニュアルの作成や Co からの説明によって TS 社に移転された。また、Co がいなくとも TS 社が独力で実施・運用できるよう、単に汎用的なマニュアルを作成して与えるのではなく、TS 社の「社内用語」や社内に蓄積された文脈的知識を反映した、カスタマイズされたマニュアルが作成された。

プロジェクトの途中で、職種別の賃金体系をどのように設計するかについて TS 社側と Co とで議論になった。TS 社の内部では、直接売上を創出している直接部門の従業員の賃金水準を、間接部門の従業員のそれよりも高くすべきであるという意見と、

間接部門のうち高度専門職の賃金水準は、直接部門と同等にすべきとの意見が対立していた。当初、TS社の内部では前者の意見が優勢になっており、経営陣も前者の意見を支持していた。

しかしCoは、他社事例や業界動向などの分析から判断した結果、TS社の社内で劣勢であった後者の制度を提案した。そして、TS社側に対して根拠を示しながら説明し、説得した。その結果、TS社経営陣はCoの提案した賃金制度を導入することに決定した。

プロジェクトは、原則として、プロジェクト開始前にTS社からの承認を受けた、プロジェクトの推進内容・スケジュールに関するCoの提案に沿って進められた。しかし、プロジェクトの途中で新たに追加して行うべき調査が発生したり、作業の実施時期を変更したりする必要は何度か生じた。それらの追加・変更はTS社からそのつど発案された。そして、追加調査や変更後の調査は、TS社の社内業務のスケジュールとの関係から、TS社の提示したスケジュールに沿って行われた。

その後、TS社の人事部長が退職し、このプロジェクトのマネジメントを中心となっていたCoのマネジャーであるW氏が、その後任として選ばれた。W氏は、Coを退職してTS社に人事部長として転職した。

このW氏の移籍により、Coが持っていた業務分析と人事評価のノウハウは、結果的にTS社に移転されることとなった。人事評価制度の定着化と運用支援は、その後W氏が中心に行うことになり、現在のところ新人事制度は順調に運用されている。

(2)YM社における組織改革での活用事例

次に、民間事業会社YM社が、組織改革のために外部コンサルタント（以下、Cn）を活用した事例について述べる。事例調査は、Cnへのインタビュー調査により2007年12月30日に実施した。

このプロジェクトにおけるYM社の主な目的は、社内の業務の遂行状況について調査を行い、会社として求める状態と実態との乖離を明らかにし、組織全体の改革につなげることであった。また、業務分析に基づいた人事評価制度の作成も、プロジェクトの成果として要求された。

プロジェクトの成果の納期とイメージは、YM社側から提示された。ただし、どのような内容の成果物となるかはCnの調査・分析内容次第であり、「結論先にありき」のものではなかった。Cnによる社内調査は業務分析の手法によって行われた。YM社には専門的な業務分析のノウハウを持っている従業員はいなかった。そのことが、YM社が社外労働力であるCnを活用する理由の1つとなっていた。

Cnによる社内業務の調査は、まず実態を明らかにするために、実務担当者個人へのインタビュー調査によって行われた。その後、会社として求める状態を明らかにするために、各事業部門のマネジャーへのインタビューが実施された。事業部門へのイ

インタビューを何度か実施しているうちに、業務分析・業務改革のノウハウが、次第に Cn からマネジャーたちに移転されてきた。業務改革の手がかりを得たマネジャーたちは、Cn による分析やアドバイスをより多く求めるようになった。また、Cn によるインタビューを受けていく中で、マネジャーたちは、客観的な専門家である第三者の立ち会いの下で、人事部門と事業部門との間の認識を合致させる必要があると感じるようになった。

そうしたマネジャーたちの意向を受けた Cn が YM 社の人事部門に提案したことにより、マネジャーたちが求めているような追加調査を実施することが決定された。その結果、プロジェクトの推進内容と推進方法は、当初の YM 社と Cn とが合意した提案内容から大幅に変更された。変更内容は、ほぼ Cn 側の提案どおりであり、その提案と増加予算を YM 社が承認する形で変更がなされた。変更の結果、プロジェクトの予算規模は当初予定の 2.5 倍となった。

プロジェクトの最終報告書は Cn が作成した。YM 社と Cn との協議によって報告書の内容が決定され、それを Cn が文書化することによって報告書が完成された。

YM 社は、業務分析に基づいて人事制度を運用できるようになることをプロジェクトの成果として期待していたため、分析結果と評価制度をただ入手・導入すればよいというものではなく、業務分析のノウハウと人事評価のノウハウをプロジェクトを通じて獲得する必要があった。

そのため、Cn がインタビュー調査をする際は、YM 社の人事部門の責任者である T 氏が同席した。また T 氏は、定期・不定期に、フォーマルおよびインフォーマルなミーティングを Cn との間で行い、業務分析、人事評価や、関連するマニュアル類の活用方法などのノウハウを、Cn から移転される役割を担っていた。

しかし、T 氏はその後、ノウハウの移転を受けるという役割の負担の大きさを理由として退職してしまい、それからまもなくプロジェクトは終了した。そのため、プロジェクト期間中における Cn から YM 社へのノウハウの移転は失敗に終わった。一連の業務分析や人事評価制度の設計は、ノウハウにおいて優位に立つ Cn が主導して行い、YM 社は、ノウハウ移転の受け手として T 氏がかかわっているのみであった。その T 氏が退職したために、現在、YM 社では、ノウハウがないまま業務分析と人事評価が形式的に運用されているのみである。

業務分析と人事評価を適切に運用するためには、再度、Cn にコンサルティングを受け、ノウハウの移転を受けなければならない。これを Cn の側から見ると、YM 社は継続的に取引できる顧客となるため、ノウハウの移転を十分に行わない方が持続的な収益につながる。一方、YM 社にとっては、ノウハウの移転を十分に受けたほうがよい。移転が不十分なままであると、追加的なノウハウの移転を受けるために、Cn 側から高額な報酬を要求されるなど、Cn 側に機会主義的行動に出られるリスクがあるからである。

3. 事例の分析

(1)形式的権限の移譲

AW 社では、正社員の技術者と派遣技術者の担当業務は、通常の開発プロジェクトの作業プロセスを見る限りでは違いがない。しかし、顧客と直接的に接する仕事では、社外労働者は、仕様・納期・金額の決定など、顧客との契約内容の決定や取引後の条件の再交渉に影響するような部分は担当せず、仕様の確認や商品説明など、顧客との取引条件の決定に関わらない部分に担当範囲が限定されている。

また、プロジェクトの起案やスケジュール・人員配分の決定など、プロジェクトの企画に関わる決定は正社員の担当領域となっており、派遣技術者は決定権限を持たず、意見を述べるまでの参画にとどまっている。これら企画に関わる決定は部署間調整が必要となる部分であり、1 つの部署に属した形で活用されている社外労働者には意思決定権限が渡されない。たとえば、ある課において活用されている社外労働者は、異なる課との意見調整を必要とする意思決定に関しては、自らが就労する課としての意見を代表する形での意思決定をする権限は与えられていない。そのため、企画の部分での意思決定権限を必要とする仕事は、社外労働者に任されることはない。

TS 社においては、プロジェクトにおける実際の調査・分析の進め方および調査・分析内容の決定については社外労働力である Co が実質的権限を持っていた。自社に持たない業務分析のノウハウを活用し、吸収することが、TS 社が Co を活用した理由の 1 つであったため、ノウハウを持つ Co に実質的権限を移譲し、自社の担当者をプロジェクトにかかわらせることによって自社にノウハウを吸収するという形がとられた。

プロジェクトの最終期限と中間報告の期限は TS 社が決定したが、その期限までに個々の調査・分析をどのようなスケジュールで進めるかということについては、Co の決定に委ねられていた。ただし、スケジュールの変更が必要な場合は TS 社の決定によってスケジュールが再調整された。プロジェクトには TS 社の中の多くの部署がかかわっていたため、業務上、各部署が他の業務を優先せざるを得ない状況になったときに、スケジュールの変更が必要となった。また、追加的な調査・分析が必要となったときも再調整が必要とされた。こうしたスケジュールの再調整においては、関連する複数の部署を巻き込む、部署間調整が必要となった。プロジェクトは人事担当部署の所管であったが、人事担当部署の権限ではコントロールできない部署間調整が必要であったため、Co 社が権限を行使できる余地はなく、TS 社の経営陣が権限を行使して決定することによって調整後のスケジュールが決められた。

TS 社のプロジェクトの目的は人事制度の変更であったが、変更作業のみならず、変更後の人事制度の内容の実質的な決定も Co が中心となって行っており、TS 社はそれにほぼ同意する形で承認することが多かった。ただし、Co の提案のうち TS 社の要望に合わない部分があるときは、TS 社がその部分を修正した。新たな人事制度の施行は

TS社の全従業員に影響を及ぼすものとなるため、人事制度の設計プロセスにおける実質的権限や形式的権限はCoに移譲されていたが、最終的な内容の決定はTS社が自ら行っていた。

YM社の組織改革プロジェクトでも、社外労働力であるCnに実質的権限が大幅に移譲されていた。プロジェクトの納期や成果のイメージはYM社があらかじめ決定したが、実際の調査・分析の進行はCnの判断に委ねた形で行われた。YM社のプロジェクトでも、ユーザーであるYM社が自社に持たない外部の専門能力を活用することが、社外労働力を活用することの目的であったため、Cnの専門性を活かすために実質的権限がCnへ移譲されていた。たとえば、YM社のプロジェクトでは、進行過程でのCnの判断による提案を、YM社の経営陣が形式的に承認する形で、プロジェクトにおける調査内容と予算規模の変更が行われた。

(2)実質的権限とノウハウの移転

AW社では、社外労働者への実質的権限の移譲によって顕在化した問題は現在のところ指摘されなかったが、現在進行中の開発プロジェクトの中には、正社員は、責任者としてプロジェクトの管理業務を行っているのみで、実際の開発作業は、日常的な進行に関する決定を含め、ほぼすべて派遣技術者に任せているものがある。このプロジェクトでは、製品に関わる技術的な知識・情報を責任者である正社員は持っていないので、仮に派遣技術者たちがAW社での仕事を辞めた場合、プロジェクトの内容が完全にブラックボックス化してプロジェクトが動かなくなることが危惧されている。

TS社のプロジェクトでは、実質的権限の多くを社外労働者であるCoが担っていた。プロジェクトの内容は業務分析や人事評価であり、それらは社内の職務に関する知識や技術に関する経験的な知識など、企業特長的な知識を含む作業であったため、プロジェクトはTS社の担当者とCoとの共同作業によって進められた。

業務分析や人事評価は、プロジェクト終了後も継続して行っていくことを予定していたので、ノウハウを持たないTS社は、プロジェクトの過程において、ミーティングやマニュアル作成を通じてCoからノウハウの移転を受けていた。プロジェクトの実質的権限をCoに持たせていたため、ノウハウの移転を受けないと、業務分析や人事評価のノウハウがブラックボックス化してしまうためである。実際には、Co側からW氏がTS社に移籍したことによって、ノウハウがTS社に移転される結果となった。

YM社では、業務分析に基づいた人事制度の客観的な運用ができるようになることをプロジェクトの成果として期待していたため、プロジェクトを通じて業務分析と人事評価のノウハウを獲得する必要があった。つまり、本来は組織に必要な業務を、外部からのノウハウの獲得によって、社内で遂行できる体制を構築しようとしたのである。

YM社のプロジェクトも、社外労働力であるCnに実質的権限を移譲した形で進め

られたので、プロジェクトの期間中に業務分析を実行するだけでは、業務分析の技術がブラックボックス化してしまう危険があった。Cn 側にとっては、ノウハウを移転しない方が YM 社と継続的な取引関係を結べるという利点がある。よって、YM 社にとっては、もしブラックボックス化させると、プロジェクト終了後の継続的な業務分析をうまく行えないだけでなく、Cn 側から高額なコンサルティング料金を提示されるなど、機会主義的行動を仕掛けられる可能性もある。そのため YM 社では、自社の担当者である T 氏に、ノウハウの受け手としての役割を期待した。

しかし YM 社では、T 氏のほかに、ノウハウの移転を受けるための人的資源を用意できなかったため、T 氏に過剰な負担がかかることになった。それが原因で T 氏はプロジェクトの途中で退職し、Cn から YM 社へのノウハウの移転は失敗に終わった。YM 社は、業務分析に基づく管理を今後の組織マネジメントの中核的なものとして期待して Cn を活用した。しかし、それにもかかわらず、内部の人的資源を十分に配置せずに Cn に実質的権限を渡す形で進めたため、結局は業務分析のノウハウはブラックボックス化してしまい、旧来どおりの形骸化した人事評価が行われる結果になった。

(3) キャリア形成機会の保障との関係

TS 社や YM 社での社外労働者の活用は、今後、定常的なものとしていく業務を、自社で行えるようにするために、専門能力を持つ外部の人材にその基礎づくりをしてもらい、かつノウハウを移転してもらうということを目的としていた。したがって、社外労働者が従事していた業務は、TS 社や YM 社にとって、戦略的な重要性や企業特殊性の高いものではあった。しかし、専任者を継続的に配置するほどの業務規模とはならないことが想定されたため、新規採用ではなく、一時的な労働力である社外労働者を活用した。

AW 社で活用されている派遣技術者は、上で述べたように、正社員の技術者と職務権限の範囲には大きな違いがあるものの、開発技術の作業においては、AW 社にとって戦略的に重要な部分や高度な開発技術を要する部分、さらには AW 社の機密情報などにも携わっている。派遣技術者の中には、AW 社での就労が長期に及び、知識・技能の水準や企業特殊性の面では正社員とほぼ変わらない者もいる。これらの派遣技術者は、一人前の正社員の技術者と同様に、開発現場では「中核的」な労働力となっている。

このような、現場で中核化した派遣技術者たちは、現時点だけを見れば、正社員と同様に AW 社にとって中核的労働力となっているように思える。しかし、そうした派遣技術者は、結果として中核化したのであって、AW 社での就労を開始した当初から、中核的労働力となることが期待されていたわけではない。この点で、将来、中核的存在となることを期待して採用されてきた正社員の技術者とは大きく異なる。

AW 社では、新規事業において多くの派遣技術者を活用している。その理由は、1)

新規事業はプロジェクトの初期に大量の人員が必要であるが、中期以降は人員削減が必要となること、2)新規事業は将来性の予測が難しいため、在来事業と比べて中長期的な要員計画を立てることが困難なこと、の2点である。在来事業の場合、過去の経験の蓄積があるために、必要な人員数の将来予測が立てやすく、人員規模の拡大が組織として必要かつ許容されうるものと判断されれば、固定費の増加も認められ、正社員の採用が行われる。

しかし、新規事業の場合、将来予測が困難であるために、当面は人員数の増加が必要とされる状況であっても、固定費を増加させることは許容されがたいものとなる。よって、正社員を採用することは難しく、変動費として活用できる派遣技術者が活用されることになる。

実際には、新規事業は計画通りに進まないことが多く、その結果として派遣技術者の活用が長期化していることもある。新規事業は大量の開発作業を必要とするため、作業員としての技術者が大量に必要とされるが、管理者の人数はそれほど必要となるわけではない。そのため、管理的役割としての期待なしに、開発作業での専門性を期待する労働力として派遣技術者が活用される。

新規事業は複数のプロジェクトからなるため、有能な派遣技術者ならば、AW社の内部で配置転換をして長期的に活用していくことも可能である。ただし、それは新規事業という開発プロジェクトにおいて、少数の管理者の下で必要とされる、大量の開発作業を担う変動的労働力としての活用である。在来事業のように、取り扱っている製品分野の市場が安定すれば計画的な人員配置ができるかもしれないが、製品分野の市場動向が不確実な状態では、少数の管理者の下に多数の変動費的労働力を抱える形での人材活用となる。

派遣技術者の活用は、当面必要とされる開発作業に関わる知識・技能を期待して行われるのであって、その後の本人のキャリア形成が想定されているわけではない。実際に、派遣技術者の担当業務の領域は、職務権限が制限されている分、正社員の技術者に比べて狭いものとなっている。よって、開発作業に熟達した派遣技術者の中には、担当業務の高度化が頭打ちになったためにモチベーションが保てないことを理由として、AW社で派遣技術者として働くことをやめていく人がいる。また、担当業務の高度化が頭打ちになるため、派遣技術者は賃金水準も頭打ちになる。賃金が上がらなくなったことを理由にAW社での仕事をやめていく派遣技術者もいる。

AW社において長期的に活用され、中核的な技術者となっている派遣技術者は、結果として技術面では中核化しているが、それはキャリア形成が想定された形で長期的に活用されてきたのではなく、短期的な業務の事情に対応してきた中で、結果として長期的な活用に及んだものである。AW社の新規事業のように、製品市場の規模や担当部署の組織規模の将来予測ができない状況では、キャリア形成機会をある程度保障した形で固定費として人員を抱えることになる正社員採用は難しい。よって、キャリ

ア形成機会を保障せず、変動費として活用できる社外労働者の活用が選択されるものと考えられる。

小括

本章では、事例調査に基づき、社外労働力の活用における形式的権限・実質的権限の分担とそれに付随して発生する問題、およびキャリア形成の保障範囲と社外労働力の活用について分析してきた。

実質的権限を移譲した形で社外労働力を活用している場合でも、8章での分析と同様、作業組織外に拘束力を及ぼす意思決定権限は、社外労働力に移譲されることはなかった。社外労働力の意思決定権限は、自己完結的な意思決定や、拘束力が作業組織内部にとどまる意思決定に限られていた。

本章で取り扱った事例においては、知識・技能水準の高い社外労働力を活用する場合は、実質的権限を社外労働力に任せても、それ自体では業務に支障が出た例はなかった。しかし、社内にノウハウを蓄積しておくべき業務において、社外労働力に実質的権限を移譲した場合、ユーザー企業は、社外労働者からノウハウの移転を受けるか、あるいはノウハウの共有を進めておく必要がある。社外労働者に実質的権限を渡しておきながら、ノウハウの蓄積・吸収に積極的に取り組んでいないユーザー企業の場合、当該業務がブラックボックス化し、その後の組織パフォーマンスに悪影響を及ぼすおそれがある。

また、派遣技術者の活用事例では、長期的に活用された結果、派遣先において中核的存在となっている派遣技術者が存在したが、中核化しているのは開発作業の範囲にとどまり、職務権限の範囲では周辺領域にとどまっていた。また、派遣技術者は当初より中長期的な就労を想定して活用されていたわけではなく、プロジェクトの特性上、大量の開発作業からなる作業組織を構成する必要がある、また労働力需要の将来の減少が予測されるというような、キャリア形成機会の保障ができない部分での労働力需要を満たすために活用が始められた。その後、業務上の事情に対応するために派遣技術者の活用が継続し、あくまで「結果として」彼らのキャリア形成が進んできたということであって、正社員のように派遣先が中長期的な視野を持ってキャリア形成の機会を提供してきたことの成果ではなかったといえる。

1 本章の事例調査では、製品開発業務や経営コンサルティング業務など、企業秘密にかかわる領域での社外労働力活用の調査であるため、機密保持の必要上、ユーザー企業の業種・製品の種類・従業員規模などの概要の一部は記載しない形で掲載した。

2 インタビュー調査は2008年2月27日に行った。インタビューアは筆者のほか、鹿生治行（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）、高橋康二（東京大学大学院人文社会系研究科博士課程）、山路崇正（東京大学大学院経済学研究科博士課程）である（所属・役職はいずれも

調査当時のもの)。

終章 要約と結論

1. 要約と結論

本研究では、企業が直接雇用する人材（主として正社員）と社外労働力との適切な組み合わせに関する議論、いわゆる雇用の境界の議論に関して、実証研究に基づいた理論的考察を試みた。そのために、直接雇用の人材（主として正社員）と社外労働力の組み合わせに関する先行研究を整理し、先行研究で提示された理論に基づいた実証分析を行った。そして、その実証分析から導出された新たな疑問点に基づき、雇用の境界に関する仮説を設定し、その実証を試みた。本研究の分析結果により見出されたことは、主に以下の2点である。

1)直接雇用の人材ではなく社外労働力を活用する業務の範囲は、職務権限の範囲によって制約を受ける。

2)正社員雇用（長期契約での直接雇用）は、キャリア形成機会の保障が可能な範囲にとどめられるため、企業経営にとっての中核的業務であっても社外労働力が活用されることがある。

以下では、第1章から第9章までで述べてきたことを要約しながら上記2点について改めて整理し、本研究の結論を述べる。

(1)まとめ

近年、企業においてはさまざまな職種で社外労働力の活用が増加している。しかし、人的資源管理論の従来の研究は、直接雇用の労働力のみを対象としたものが大半であり、社外労働力の活用を理論的・分析的枠組みに組み込む努力は乏しかったといえる。そこで本研究では、社外労働力の活用状況について、製造業の製造部門と設計部門を取り上げて現状を把握したうえで、直接雇用の人材（主として正社員）と社外労働力の組み合わせに関する先行研究を整理し、先行研究で提示された理論に基づいた実証分析を行った。そして、その実証分析から導出された新たな疑問点に基づき、雇用の境界の規定要因に関する仮説を設定し、その実証を試みた。

製造業の製造部門では、1990年代以降、事業所内における業務請負の形で社外労働力の活用が増加した。活用の理由は、主として業務の繁閑に応じた労働力量の調整とコスト削減であった。請負労働者の活用は、業務の繁閑への対応であっても、季節的・臨時的業務ではなく、業務量に応じて配置人数が増減するものの、配置人数がゼロに

なることは少なく、恒常的に活用されている。さらに最近では、非定型的な判断を要する業務も請負労働者が担うようになってきてはいるが、全体としてみると、請負労働者は習得の容易な単純作業で活用されていることが多い。

製造業では、設計部門においても労働者派遣の形で社外労働力の活用が増加している。活用の理由は、製造業務と同じく、配置人数の柔軟な調整とコスト削減にあるが、設計技術職の場合、製造業務に比べると、高い技能水準を必要とする範囲まで社外労働力の活用が及んでいる。設計部門における一般的な傾向としては、企画的要素の強い上流工程は正社員、作業的要素の強い下流工程は派遣労働者という職域分担がなされている。しかし、正社員と同様の業務を担当し、技術者としては正社員以上の技能を持つ派遣労働者もあり、必ずしも派遣労働者の職務範囲が狭く限定されているわけではない。

このように、企業において社外労働力が広く活用されているものの、人的資源管理論では、社外労働力の活用に関する理論的研究が十分とはいえない状況にある。直接雇用と社外労働力の活用を理論的に比較した研究は、「組織の経済学」の研究によって始まった。そこでは、労働力を自社で雇用すべきか、それとも外部の社外労働力を活用すべきか、という「雇用の境界」の議論は、「企業の活動範囲の境界線をどこに置くか」という「企業の境界」の議論が応用される形で行われてきた。

企業の境界に関する議論が主として依拠している理論は取引コスト理論である。この取引コストの概念に基づき、機会主義的行動を説明の基礎として、雇用の境界も議論されるようになった。その後、業務に関する権限と機会主義的行動との関係や、企業が有するケイパビリティに基づいて雇用の境界が考察されるようになった。これらの議論では、企業の境界と雇用の境界は、概念として明確に区別されていない。また、「内製か購買か」という二者択一の議論が展開されており、直接雇用と社外労働力活用をいかにして適切に組み合わせるか、という視点はなかった。

社外労働力の増加は、わが国のみならず、欧米諸国にも見られる現象である。企業が社外労働力を増加させることに伴い、社外労働力の活用が企業の業績に与える影響を実証的に分析することに研究上の注目が集まった。これらの実証研究の多くは、社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与える負の影響を見出すものであった。その後、財務パフォーマンスを従属変数として用いる分析が行われたが、業績に与える他の要因を統制しきれないことや、財務指標が持つ構造的な問題点により、社外労働力活用の効果の研究には十分な貢献がなされなかった。また、これらの研究は、社外労働力の人数の増加（構成比率の上昇）という「量的基幹化」のみに着目したものであり、業務範囲の拡大という「質的基幹化」は考慮されていなかった。質的基幹化への考察が欠落していたことにより、これらの研究においても、直接雇用と社外労働力活用との適切な組み合わせは十分に議論されなかった。

雇用と社外労働力活用をいかにして適切に組み合わせるか、という「組み合わせ」

の論理は、Atkinson (1985) の「柔軟な企業モデル」を端緒とする。しかし Atkinson の研究は、第 1 章で整理した伝統的理論との関連が薄く、柔軟性の獲得と企業業績との関係についての実証は不十分であった。その後、取引コスト理論やケイパビリティの理論を応用しつつ、上記の適切な「組み合わせ」を考える人的資源ポートフォリオ論が Baron & Kreps (1999) や、Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ論によって展開されることになった。Baron & Kreps や Lepak & Snell は、正社員や社外労働力など人的資源のタイプ別に、適しているとされる職務内容を提示し、従来の研究で見落とされていた「質的基幹化」の適切なあり方という視点を理論モデルに組み込んだ。それは、雇用の境界線が質的基幹化の限界線によって決定されることを意味するものであった。

ただし、これらの人的資源ポートフォリオ論は、企業が実現すべき人材の「適切な組み合わせ」を規範的なモデルとして提示したものであり、実際に、そうしたポートフォリオを実現していることと組織パフォーマンスとがプラスの相関関係にあること、あるいは理論どおりにポートフォリオを構築しないことが組織パフォーマンスを悪化させることを証明したのではない。

そこで本研究では、雇用の境界に関する研究課題を明確にするために、先行研究の理論モデルの現実的妥当性を検証するための実証分析を行った。実証分析では、製造業の製造部門における人材活用に関する調査データを用い、社外労働力の活用のあり方と組織パフォーマンスとの関係を明らかにすることを試みた。分析の結果、量的基幹化や、業務の難易度・正社員のキャリア形成への影響度などの担当業務の範囲で表現される質的基幹化は、組織パフォーマンスの低下要因とはなっていないことが明らかにされた。

この分析では、社外労働力の活用によってパフォーマンスが低下している職場では、社外労働力の離職率が高いことが明らかになった。社外労働力を雇用している請負会社や派遣会社といった人材ビジネス企業が人材（請負労働者・派遣労働者）の定着化を進めるためには、請負労働者や派遣労働者のキャリア形成を支援することが必要となる。このことは、社外労働力を活用する企業にとっては、社外労働力の質的基幹化を意味する。よって、ユーザー企業が社外労働者の質的基幹化を進めていく場合においても、社外労働者を雇用する人材ビジネス企業の側がキャリア形成の支援を行うことができれば、組織パフォーマンスの低下は避けられることになる。

人的資源ポートフォリオ論のモデルでは、過度な質的基幹化は組織パフォーマンスを低下させることが想定されているが、この分析によれば、人材ビジネス企業がユーザー企業による質的基幹化に対応できるように、キャリア形成支援を実現することが、パフォーマンスの低下の防止に寄与するものとなる。実際に、事例調査では、質的基幹化が進んでいることによってパフォーマンスが低下しているというケースはあまり見られなかった。以上より、「質的基幹化の限界」という視点では、雇用の境界の決定

要因は明らかにされないことが分かった。

従来の人的資源ポートフォリオ論の重要な問題点は、それが静的なモデルであるという点である。人的資源管理は、主に、時間の経過に伴う人的資源の知識・技能水準の向上、および中長期視点に基づく人員計画という2つの点で、動的な視点に基づいて行わなければならないものである。

雇用の境界は、実態としては知識・技能によって決まっている場合もあるが、社外労働者の知識・技能が直接雇用の中核的な人材のそれに接近してきた場合には、職務権限の配分状況によって描かれる。社外労働者の知識・技能は、汎用的知識・技能と企業特長的知識・技能のいずれも、勤続に伴って向上しうるものなので、雇用の境界は、知識・技能によって固定されるものではない。企業にとっては、誰に意思決定権限を持たせるか、どこまで権限を移譲するかという権限範囲の決定が、直接雇用と社外労働力活用との選択に影響する。また、中長期的な視点に基づいた人的資源管理を考えれば、中核的な仕事であっても、将来のキャリア形成機会が保障できなければ、長期雇用とキャリア形成を前提とした正社員としての雇用はできないことになる。

伝統的な経営管理論の中で組織管理の基礎とされてきた職務権限は、人的資源管理においても重要な概念であるにもかかわらず、従来の人的資源ポートフォリオ論では分析概念に含まれていなかった。そこで本研究では、まず職務権限理論に基づいて職務権限を分類した。そして、直接雇用の従業員と社外労働者との間には、配分される職務権限の範囲が異なることを示し、それによって、雇用の境界が職務権限の配分状況の違いとして表れることを証明するための実証分析を行った。

ユーザー企業へのアンケート調査を分析した結果、ユーザー企業が、戦略的重要性の高い仕事、必要な知識・技能の水準が高い仕事、企業特長的知識・技能を要する仕事での社外労働者の活用を進めること、いわゆる社外労働者の「知識・技能面での質的基幹化」を進めても、ユーザー企業の組織パフォーマンスに悪影響が及ぶという傾向は見られなかった。一方、企業は、知識・技能面では社外労働力にも重要な部分を任せることがしばしばあるが、組織の中で広範囲にわたって拘束力を及ぼす職務権限は社外労働力に移譲せず、直接雇用した人材に行わせていることが分かった。同様の権限の分担は、事例調査においても見られた。

また、本研究では、雇用の境界の決定に重要と思われるキャリア形成機会の保障可能性と直接雇用との関係について、事例調査による検証を行った。ユーザー企業の中には、社外労働者の知識・技能面での質的基幹化を進めて長期的に活用している職場は多く存在する。従来の人的資源ポートフォリオの理論では、こうした社外労働者の活用は、数量的柔軟性の獲得という社外労働力活用の主たる目的と反しており、また機会主義的行動の脅威をもたらすものと考えられていた。

しかし、中長期的視点に基づく人的資源管理を考えれば、基幹的業務にも社外労働者を配置せざるを得ない。事例調査の結果によれば、正社員と同様の業務において長

期的に社外労働者を活用している場合、それは中長期的にキャリア形成機会を提供していくことが難しいことが理由となっている。つまり、キャリア形成機会の保障が可能な範囲によって雇用の境界が区切られているのであって、業務に必要な知識・技能水準による区分は、社外労働力の質的基幹化とともに曖昧化する傾向がある。

(2)結論

①雇用の境界と人的資源ポートフォリオの決定論理

従来の人的資源管理論の多くは、直接雇用の人材の処遇・育成を対象としたものであり、社外労働力の活用は管理の枠組みに含まれていないことが多かった。比較的最近になって登場した人的資源ポートフォリオ論は、社外労働力をも人的資源管理の枠組みに取り入れたモデルである。しかし、それは静学的なものにとどまっていたため、人的資源が保有する知識・技能が変化するものであることや、人的資源管理の中長期的な計画とそれに向けた諸施策の実施といった、管理における動学的な視点が欠けていた。そのため、人的資源の組み合わせに関する規範的モデルとして提示されたものの、実証的な裏づけは得られなかった。

本研究では、一般的傾向としての組み合わせと規範的な組み合わせとを区別し、後者を決定づける論理について考察した。従来の人的資源ポートフォリオ論では、業務に必要とされる知識・技能の水準が、社外労働力の活用範囲の限界を決めるものとされてきた。しかし、人的資源が保有する知識・技能は向上するものであるから、社外労働力を中長期的に活用することによって、企業特殊的な業務や戦略的に重要な業務をも担当させることが可能である。

経営管理の視点からいえば、社外労働力という社外の主体の活動範囲を限定することの論理的基礎は、知識・技能よりも職務権限に求められる。職務権限論の考え方を応用した分析によれば、他の作業組織の行動を拘束することにつながる権限は、社外労働力には任されていないことが明らかになった。企業は意思決定の集合体であり、企業を構成する各部署には、企業を運営するための意思決定権限が委譲されている。そして、部署間でコンフリクトが生じた場合、その調整としての最終的な意思決定は企業内で行うことによって、権限委譲をしながらも、企業としての意思統一が実現される。

したがって、部署を越えて拘束力が及ぶような意思決定を経営主体自らの職務権限で行わないことは、経営管理に混乱をきたすものであると思われる。よって、職務権限の範囲が社外労働力の活用範囲の限界線となり、ここに直接雇用の人材と社外労働力との「雇用の境界」が描かれる。雇用の境界は、業務の主導権を保持しているという実質的権限ではなく、最終意思決定権限である形式的権限の配分状況あるいは配分可能性によって描かれる。形式的権限のうち、部署を越えて拘束力を及ぼす権限は、

社内の人材で保持すべきということである。

また、長期的に存在し、企業にとって重要な知識・技能を要する中核的業務であっても、直接雇用のうち長期の雇用関係を前提とする正社員は、中長期的なキャリア形成機会の保障が可能な範囲にとどめておかなければならない。キャリア形成機会の保障が不可能な範囲においては、中核的業務であっても社外労働力や有期契約社員など柔軟な労働力で補うことが望ましいものとなる。

ここで、「雇用の保障」ではなく「キャリア形成機会の保障」としているのは、雇用は継続できても、職務レベルが知識・技能のみならず職務権限の面でも高度化していかなければ、やがて報酬水準は頭打ちとなり、モチベーションが低下するおそれがあるからである。第9章の派遣技術者の事例で見られたように、就労機会はほぼ保障されていたものの、キャリア形成が期待できなくなったことが理由となり、派遣技術者のモチベーションの低下や離職につながっている。正社員として長期雇用していくためには、雇用機会の提供のみならず、キャリア形成機会の提供によって報酬水準の上昇や持続的な動機づけを行っていかなければならない。

つまり、正社員はキャリア形成機会の保障が可能な範囲に限定し、キャリア形成機会の保障が不可能な領域では、他の組織を拘束する職務権限が求められる場合は有期雇用の従業員、求められない場合は有期雇用または社外労働力の活用というポートフォリオモデルが描かれる。それぞれに配分する業務は、個々の人材の知識・技能や、社外労働力の場合は雇用主である請負会社・派遣会社の人材育成能力などを考慮して、適材適所の配置をすればよいものと考えられる。

図表 終-1 雇用の境界と人的資源ポートフォリオ

		キャリア形成機会の保障	
		可能	不可能
形式的権限の拘束力	活用部門外へ波及	正社員 (社外労働者の配置は不可)	有期雇用 (正社員・社外労働者は不可)
	活用部門内で完結	正社員 (有期雇用・社外労働者も可)	有期雇用・社外労働者 (正社員は不可)

※筆者作成

上記の議論をまとめると、雇用の境界と人的資源のポートフォリオは、図表終-1のような基準で決定されるものとなる。形式的権限は「直接雇用か社外労働力の活用か」を決定し、キャリア形成機会の保障可能性は「長期的関係にするか短期的関係か」（雇用の場合、「正社員にするか有期契約社員にするか」）を決定する。7章と8章で述べ

たように、職務権限は、形式的権限・実質的権限という軸と、(企業内の一部署としての)組織の外へ波及するかそれとも組織内で完結するかという拘束力の範囲によって2×2の4種類に分けられる。そのうち、拘束力が組織外(他部署)に及ぶ形式的権限は社内の主体である直接雇用の正社員または有期雇用の従業員(非正社員)が持つべきである。そして、直接雇用のうち、キャリア形成機会が保障できる部分は正社員、できない場合は有期契約の非正社員を活用すべきである。

一方、キャリア形成の機会は保障できるが形式的権限が少ない業務は、正社員でも非正社員でも社外労働者でもかまわない。この部分については、人材の募集・採用にかかるコストや人件費を考慮して最適な就業形態を選択すればよいが、正社員としてのキャリア形成のために必要な業務である場合、育成途上にある正社員が担当する業務となることが多いものと想定される。

形式的権限が組織内で完結し、かつキャリア形成機会を保障できない部分では、社外労働者または有期契約社員が活用される。このとき、ある程度の期間にわたって活用が継続するような場合は、派遣会社や請負会社に対するマージンの支払負担がない分、活用中の労働力コストを抑えられる有期契約社員を選択することが望ましい。一方、短期的な活用ゆえに募集・採用にかかる費用負担が大きい場合や、緊急に募集・採用を行う必要がある場合には、社外労働者を活用した方が、募集・採用にかかるコストを節約できる。その理由は、請負会社や派遣会社は、募集・採用を中核的業務としているために、規模の経済性による募集・採用コストの節約が期待できるからである。知名度の高い大企業ならば、応募者が集まりやすいため募集・採用はコスト効率性が高いが、そうした大企業でも、工場所在地の人口的特性や労働需要の緊急性ゆえに人材が確保しきれず、請負会社の活用を増やしていく例が見られている。おそらく、社外労働力の活用に頼る必要がないほどの数量的柔軟性を、直接雇用のみで実現できる水準にまで採用体制が整備している大工場は、それほど多くないと思われる。

また、キャリア形成機会は保障できないが、活用が長期間に及ぶことが見込まれ、有期契約で雇用した場合に雇用契約の反復更新が必要となると思われる場合は、雇い止め時に雇用責任が発生して雇用契約の打ち切りが困難になることを防ぐため、社外労働者を活用して雇用リスクを抑えることが望ましい。

さらに、担当業務に求められる知識・技能の水準ゆえに、有期雇用契約では人材が確保できない場合も、社外労働者を活用することが適切な選択となる。AW社では、形式的権限が組織内で完結し、キャリア形成機会が保障できない部分において、有期契約での直接雇用ではなく派遣技術者を活用していた。AW社の派遣技術者には専門的知識・技能が必要とされており、そうした労働者は有期雇用契約では確保が難しいため、より雇用が安定した形態である常用型の派遣技術者(派遣会社に期間の定めなく雇用されている派遣技術者)としての活用が選択されていると思われる。AWで就労している派遣技術者は、AW社にとっては流動的な人材であるが、派遣会社には正

社員として雇用されているので、労働者にとっては、AW社に短期契約で雇用されるよりも雇用の安定性が高いと認識されていると考えられる。また、AW社にとって見ると、たとえ有期雇用契約であっても、契約の更新が繰り返されると、法的に期間の定めのない雇用契約とみなされる可能性があるため、長期的な活用になりうるがキャリア形成機会は保障できないという場合は、社外労働者を活用した方が雇用リスクを回避するうえでは望ましい選択となる。

②質的基幹化と実質的権限にかかわる論点

上で提示した人的資源ポートフォリオのモデルの特色は、ポートフォリオの規定要因として、従来の研究で重視されてきた知識・技能面での質的基幹化ではなく、職務における形式的権限とキャリア形成機会の保障可能性を挙げた点にある。ただし、人的資源ポートフォリオの決定にあたり、知識・技能面での質的基幹化を無視しているわけではない。

社外労働力が活用されうる範囲の限界、いわゆる雇用の境界の上限を定める基準として挙げられる職務権限は、最終的な意思決定を行う権限、すなわち形式的権限である。つまり、企業は、拘束力が広範囲に及ぶ実質的権限を社外労働者に与えても、形式的権限を企業内に保持しておけば、組織の管理は可能となる。ただし、実質的権限の社外労働者への移譲については、留意しておくべきことがある。

本研究の事例調査でも見られたように、長期的に活用し、正社員と分けへだてなく業務を配分していくことによって、社外労働者の知識・技能面での質的基幹化を進めていくことが可能である。企業が、社外労働者の活用への依存度を増加させ、質的基幹化とともに量的基幹化を進めていくと、実質的に、知識・技能の面で中核的な業務の多くを社外労働者が担うことになっていく。そして、業務の遂行に関する日常的な判断は、実質的に社外労働者が主導する形で行われるようになることもある。つまり、重要な意思決定事項に関する形式的権限を直接雇用の従業員が保持し続ける一方で、社外労働者への実質的権限の移譲が進行していくということである。

しかし、社外労働者は一般的に、労働力需要が減少して人員削減が必要となった場合は正社員よりも先に人員削減の対象となる。また、意思決定権限の範囲が狭いためにキャリア形成機会に限界があり、それを理由として本人の意思によって退職する可能性も正社員より高い。このようなことから、正社員よりも勤続可能性が低いと思われる社外労働者に対して、中核的業務における実質的権限を大幅に移譲すると、担当者が離職した場合における、業務に関する知識・技術のブラックボックス化が起こる可能性が高くなる。正社員の場合でも、退職による知識・技術のブラックボックス化の危険性はあるが、社外労働者の方が勤続可能性が低いので、このリスクは正社員に実質的権限を持たせた場合よりも大きくなる。長期的に蓄積した知識ほど暗黙知化した部分が大きいと思われるため、社外労働者を長期的に活用して実質的権限を移譲し

てきた場合、長期の経験により社外労働者が習得してきた知識・技能の組織内での継承は困難なものとなる。

また、社外労働力の質的基幹化や実質的権限の移譲を進めた場合、社外労働者が企業の機密事項に関わることも多くなる。経営戦略や新製品に関する情報など、機密事項の中には、他社に知られることによって自社の競争力を低下させる性質のものもある。本来、そのような機密情報を扱う業務は、企業との長期的関係が確実に期待できる人材のみに担当させることが望ましいが、不確実性の高い業務であれば人材のキャリア形成の保障ができないため、社外労働者を活用せざるを得なくなる。この場合、機密漏洩の危険性は大きくなるが、社外労働者に機密情報を与えずに仕事をさせることは、業務の効率性を低下させることがある。

さらに、仮に社外労働者が機密情報を漏洩させなかったとしても、彼らがある企業において知識や技能を習得し、その後別の就労先に移動した際に、前の企業で習得した知識・技能をまったく用いずに仕事をするのは事実上不可能である。つまり、労働者が離職した場合、彼らは、前職で身につけた知識・技能を新たな職場で無意識的に応用することが十分にありうる。その中には、前の勤務先の企業にとっては、他社に流出させることが自社の競争力の低下につながるような知識・技能も含まれることがある。そして、そうした知識・技能の業務における使用を意図的に抑制することは、労働者自身にとっても事実上、困難なことであろう。こうした問題は、社外労働者を活用する場合のみならず、直接雇用した従業員が離職した場合にも生ずるリスクである。

雇用の境界の設定は、実質的権限や知識・技能面での質的基幹化ではなく、形式的権限とキャリア形成の保障可能性によって決定されるものである。ただし、一般的な傾向として、社外労働者の勤続可能性が正社員よりも低いことを考えれば、社外労働者の知識・技能面での質的基幹化と、それに伴う社外労働者への実質的権限の移譲は、上記のようなリスクを内包するものであることには留意が必要である。

この点を考慮すると、企業が社外労働者を活用する場合に、請負労働者と派遣労働者のどちらを選択すべきかを決定する際の判断基準が示される。本研究では、請負労働者と派遣労働者を等しく「社外労働者」として取り扱ってきたが、実際には、請負労働者には雇用主である請負会社が指揮命令をし、派遣労働者には就労先であるユーザー企業が指揮命令をするものであるという決定的な違いがある。よって、請負労働者にはある業務全体が任される形になる一方、派遣労働者は、正社員や非正社員と混在する形で業務の一部において活用される傾向がある。両者の職務上の形式的権限を比較すると、業務の指揮命令権を有する分、一般的に、請負労働者のほうが派遣労働者よりも形式的権限の範囲は広くなる。ただし、ユーザー企業の業務の中で、請負労働者が指揮管理できるのは自らが請負っている業務のみであるため、請負労働者の形式的権限は、拘束力の及ぶ範囲が請負業務の内部にとどまるものに限られる。

しかし請負労働者を活用する場合、請負業務の指揮管理を請負会社が自ら行うため、業務の実質的権限はユーザー企業ではなく請負労働者が持つようになる。よって、請負業務に関する知識やノウハウの多くはユーザー企業ではなく請負労働者に蓄積されるため、ユーザー企業から見ると、重要な知識やノウハウがブラックボックス化する危険性が高くなる。

したがって、社外労働者を活用する必要のある業務であるが、その業務に要する知識やノウハウがユーザー企業にとって重要であり、それらのブラックボックス化がユーザー企業の競争力に対して負の影響を及ぼすような場合には、業務全体を請負労働者に任せるのではなく、業務の一部において派遣労働者を活用し、ユーザー企業自らが指揮管理を行って実質的権限を保持し、知識・ノウハウの自社への蓄積を継続していくことが必要である。ブラックボックス化による悪影響が少ない場合でも、社外労働者の側に業務の指揮管理をする能力がない場合には派遣労働者を活用したほうがよいが、社外労働者が指揮管理を適切に行えるならば、請負労働者として活用し、指揮管理までも外部化したほうがユーザー企業にとっては管理負担の軽減につながる。

2. 本研究のインプリケーション

(1) 「職務権限と雇用の境界」のインプリケーション

本研究の結論は、「社外労働者の担当業務の範囲は、職務権限（形式的権限）により定まる」「長期契約で直接雇用するのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる」という、きわめて簡明なものである。しかし、これら2つの視点、特に職務権限と雇用の境界との関係は、人的資源管理論の中では十分に議論されてこなかった。

正社員と社外労働者との職務権限の分担は、企業においては職務権限規程や職場の慣行に基づいて特に意識せずに行われているのが実態である。そのためもあってか、筆者が本研究の前に行った社外労働力活用の事例調査の中では、職務権限の分担を基準とした正社員と社外労働者との分業関係は、企業側からほとんど言及されることがなかった。

このことは、社外労働者を含めた人的資源管理において職務権限の分担が重要でないということではなく、それが無意識的に行われていたために議論の対象とならず、研究上も着目されてこなかったことの表れである。

経営組織の中の形式的権限の一部には、社外労働者には移譲できないものがあり、それが雇用の境界を決定するというのが本研究の結論の一つであるが、このことは、換言すれば、直接雇用した労働者に比べ、社外労働者には与えられる形式的権限の範囲が狭いということの意味している。これはごく当たり前のように思われることかもしれないが、経営管理上は重要な問題となることがある。

製造業務での請負労働者・派遣労働者の活用に多く見られるように、一般的傾向としては、社外労働者は定型的な判断のみで遂行可能な業務に従事することが多く、直接雇用の正社員には非定型的な判断を要する業務が任される。このような状況において、正社員の人数が抑制されて社外労働者の活用が増加すると、非定型的な判断を要する業務が少数の正社員に集中し、正社員に過度な負担を強いる状態になる。

このとき、社外労働者の質的基幹化を進め、非定型業務をも社外労働者に担当させれば、正社員に集中していた業務の負荷は社外労働者へと分散される。しかし、社外労働者に与える職務上の形式的権限の範囲には限界があるため、いかに高度な知識や技能を持ち、質的基幹化された社外労働者であっても、その形式的権限の範囲は、自己完結的な権限や、拘束力が活用部門内にとどまるものに限られる。

したがって、社外労働者の量的な基幹化を進めることによって正社員の人数を抑制した場合、その少数の正社員に対して職務上の形式的権限が集中することになる。形式的権限の集中は、正社員の業務負担を高めることにつながる。正社員が実質的権限を放棄し、形式的権限のみを保持すれば業務負担は軽減されるが、それは正社員の意思決定権限を形骸化させることにつながり、企業の意味決定を実のいないものにするおそれがある。

先行研究や本研究の6章の分析で見られたように、社外労働者を活用するうえでユーザー企業が抱えている問題点は、社外労働者の間に見られる技能水準の不均一性や、定着率の低さである。よって、知識や技能水準が高く、かつ勤続意欲が旺盛な社外労働者を活用すれば、現在、社外労働者の活用において生じている問題の多くは解決可能と思われる。しかし、いかに知識・技能水準や勤続意欲の高い社外労働者であろうとも、雇用関係のない社外の人材である以上、与えられる職務権限には限界がある。よって、知識・技能水準の不足や勤続意欲の低さではなく権限範囲の限界が、社外労働者が増加した場合、上述したような問題をもたらすことは認識しておかなければならない。

(2)「キャリア形成機会の保障と雇用の境界」のインプリケーション

「企業が長期雇用を前提とした直接雇用である正社員採用をするのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる」という本研究の発見事実も、きわめて簡明なことであるため、企業の人的資源管理の実務上は、特別に意識されないことも多いであろう。人的資源ポートフォリオ論においても、キャリア形成機会の保障可能性と、(臨時的業務・季節的業務と対になるものとしての)担当業務の恒常性とは明確に区分されてこなかった。

わが国の雇用慣行においては、正社員として期間の定めのない雇用契約で雇い入れた場合、企業の都合により整理解雇をすることは難しい。そのため、正社員を採用すると人件費は固定費化するので、減量経営が求められる状況では、変動費として活用

できる社外労働者の活用が選好される傾向がある。本研究では、こうした減量経営下という状況に加え、事業の将来性を予測することが難しく、当該事業に従事する人材のキャリア形成機会が不確実である場合に、社外労働者が活用されることを見出している。

企業による社外労働者の活用は、労働市場における需要と供給の状況にも影響を受ける。平成不況期のように、景気が低迷して企業が固定費の削減や人件費の削減を優先する状況では、企業は正社員の新規採用を抑制するので、労働市場において供給過剰が発生する。このとき、当面の労働力不足を補うために、企業は社外労働者の活用を増加させる。

一方、好況期で労働力需要が旺盛になると、労働市場では需要超過となり、企業は、高い労働条件を提示しなければ人材を確保できなくなる。請負労働者や派遣労働者として働く社外労働者は一般的に、就労先の正社員と比べて賃金水準や雇用保障の程度が低く、いわゆる労働条件が比較的低い就業形態と位置づけられている。よって、2004年頃から製造請負業・製造派遣業において実際に見られたように、労働力需要が旺盛な時期には社外労働者として働く人材の確保が困難になる。

こうした状況を受けて、2006年頃に見られたように、社外労働者のユーザー企業において、社外労働者として活用していた人材を正社員として直接雇用する動きが見られるようになった。社外労働者を正社員雇用へ切り替えることによって固定費は増加するが、労働力不足の状況下で十分な知識・技能を持つ人材を確保するための苦肉の策として、正社員雇用への切り替えが進められたといえる。また、コンプライアンス上、業務請負の法的要件を満たさない業務請負を労働者派遣の形態に切り替えたが、製造業務への労働者派遣の活用には上限3年という期間制限があるため、業務請負でも労働者派遣でも労働力を活用しづらく、直接雇用へ転換している製造事業所も見られる。

労働力不足や法令遵守への対応として、こうした社外労働者の正社員雇用への切り替えは今後も行われうるものと思われる。しかし、キャリア形成機会の保障と雇用の境界の問題を考えれば、こうした正社員化には慎重な判断を要するといえる。好況期には、企業は当面の人件費の増加に耐えられることが多いため、正社員雇用を推進する傾向があるが、本来、正社員雇用は、ある一時点での企業の財務状況ではなく、キャリア形成機会の保障の可能性から判断して決定しなければならないことである。

好況期に正社員を大量に雇い入れても、その後の組織の拡大や業務の高度化がなければ、多くの正社員がキャリア形成の限界に達する。そのとき、企業は固定費化した人件費の負担に耐えられなくなるかもしれない。また、キャリア形成の限界に達したことによって報酬水準が頭打ちとなった正社員たちがモチベーションを低下させ、その状態のままで組織に滞留し続けることによって、職場全体のモラルを低下させるおそれもある。

労働力が不足したまま事業を行えば、企業は機会損失を発生させるおそれがある。しかし、正社員という長期的関係を前提とした人材の採用は、本来、短期的な労働力の需給状況に応じて意思決定すべきものではない。好況期に大量採用した正社員が、景気低迷期に大量の余剰人材となってしまうことがある。社外労働者を活用するときのみならず、正社員採用を決定する際にも、キャリア形成機会の保障の可能性と正社員雇用との関係を認識しておくことが必要である。

3. 今後の研究課題

本研究は、正社員雇用と社外労働力活用の選択という、人的資源ポートフォリオの構築の中でも、特に「雇用の境界」の部分に焦点を当てて分析を行ってきた。しかし、多様な就業形態の組み合わせということを考えると、これら正社員と社外労働者のほか、パートタイマーや契約社員といった非正社員も人材活用の選択肢として加える必要がある。本研究では、直接雇用するか社外労働力を活用するかという雇用の境界に論点を絞ったため、正社員と非正社員との組み合わせについては詳細な議論をしていない。

また本研究では、これまで人的資源管理論の中で十分に議論されてこなかった、企業による社外労働力の活用を、人的資源管理モデルの中に位置づけることを目的とした。しかし本研究の議論は、「雇用の境界」の論理にとどまり、「戦略に対応した人的資源管理」である戦略的人的資源管理の実践の中で、社外労働力の活用がいかなる戦略性を持ちうるかという部分には議論が及んでいない。

従来戦略的人的資源管理論は、「戦略と人的資源管理の対応」を中心的な論点としてきたが、人的資源ポートフォリオ論と同様に、動学的な視点が不足していたといえる。戦略的人的資源管理論において必要な動学的視点とは、経営活動の時間的経過に伴い、戦略と人的資源管理の対応関係も異なってくるということである。筆者がこれまで行ってきたわずかな事例の観察からいえば、それは具体的には、企業は短期的には経営戦略を現有の人的資源に適合させ、長期的には、人的資源を経営戦略に適合させようとするということである。企業がある戦略を実行しようとしても、現有の人的資源の質および量により、実行範囲は制約を受ける。このとき、企業は意図した戦略を、現有の人的資源の状況に合わせて修正せざるを得ない。そして、中長期的な視点から、戦略の実現に向けて人材の採用や育成を進めることになる。

本研究の事例研究で取り上げた AW 社においては、新規事業を迅速に立ち上げるために社外労働者が活用されていた。この事例では、新規事業戦略を成功させるために、現有の人的資源の状況に合わせて戦略を修正するのではなく、描いた戦略を実行するために社外労働力を活用することによって、現有の人的資源の質・量の不足を補った

のである。これは、戦略を達成するために人的資源を駆使したという意味で、戦略的な社外労働力の活用といえる。

このような戦略的な社外労働力の活用は、従来の戦略的人的資源管理論における好業績を生む労働慣行（HPWP：high-performance work practice）の概念には含まれていなかった。むしろ、社外労働力の活用は「不安定雇用」として HPWP と対極的なものと位置づけられていた。今後は、人件費の変動費化や削減という観点のみならず、戦略目的を達成する手段としての社外労働力の活用のあり方について研究を進め、社外労働力の活用を戦略的人的資源管理の中に明確に位置づけることが必要である。

参考文献

- 阿部正浩(2001)「派遣社員が増える理由 ―女性一般職と派遣労働者、情報化の関係から―」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方 女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』日本労働研究機構
- Abraham,K.G.(1988)“Flexible Staffing Arrangements and Employer’s Short-term Adjustment Strategies”, Hart,R,A.(eds.)*Employment, Unemployment and Labor Utilization*, Boston, UNWIN HYMAN
- Aghion, P and Tirole, J. (1997) “Formal and Real Authority in Organizations” *Journal of Political Economy*, 1997, vol.105, no.1, pp.1-29
- Alchian, A. and H. Demsetz (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62, pp.777-795
- Anderson, J. R. (1983) *The Architecture of Cognition*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Ansoff,H.I.(1965)*Corporate Strategy*, McGraw-Hill(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部 1969年)
- Arrow, K. J. (1985) “The Economics of Agency”, in J. W. Pratt and R. Zeckhauser (eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press.
- Arthur J.B.(1992) “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills” , *Industrial and Labor Relations Review*, 45-3, pp.488-506
- 浅井千秋(2002)「派遣技術者の能力開発に対するモチベーションとその決定要因」『行動科学研究』第54号, pp.15-31
- Ashford,S.J., Lee,C.,&Bobko,P.(1989)“Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4, pp.803-829
- Atkinson,J.(1985)“Flexibility, Uncertainty and Manpower Management”, *IMS Report*, No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies
- 馬場克三(1966)『経営経済学』税務経理協会
- Barney, J.B.,(1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120
- Barney, J.B.,(1995) “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, Vol.9, pp.49-61.
- Barney,J.B.,(1999), “How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions”, *Sloan*

- Management Review*, 40, pp.137-145
- Baron, J.N., and Kreps, D.M., (1999) *Strategic Human Resources — Frameworks for General Managers* —, John Wiley & Sons, Inc.
- Beard, K.M. and Edward, J.R. (1995) “Employee at Risk: Contingent Work and the Psychological Experience of Contingent Workers”, Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol.2
- Becker, G. S. (1962) “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of An Political Economy*, Supplement, 70, 9-44, October
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部 1990年)
- Carre, F. (1988) *Temporary and contingent employment in the eighties, review of the evidence*. Economic Policy Institute, Washington, D. C.
- 中部産業・労働政策研究会(1998)『労働の多様化に向けた労使の役割—中京地区自動車産業の実証研究』中部産政研
- 中馬宏之(2001)「構内請負工活用の実態と分析：イノベーションの視点から」佐藤博樹監修、電機総研編『IT時代の雇用システム』日本評論社
- 中馬宏之(2003)「労働市場における二極分化傾向：構内請負工急増の事例から」『フィナンシャル・レビュー』No.67
- Ciett (2007) *Economic Report 2007*, CIETT
- Coase, R. (1937) “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4, pp.386-405(『企業の本質』宮沢・後藤・藤垣訳 1992 に所収)
- Cole, R.E. (1994) “Different quality paradigms and their implications for organizational learning”, In M.Aoki & R. Dore (eds.) *The Japanese firm: The sources of competitive strength*, Oxford University Press, pp.66-83
- Dahlman, C. (1979), “The Problem of Externality”, *Journal of Law and Economics*, 22, pp.141-162
- Davis-Blake, A., and Uzzi, B. (1993) “Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors”, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.195-223
- 電機連合(2001)『調査時報 第323号 電機産業の雇用構造に関する調査』
- 電機連合総合研究企画室(電機総研)(2004)『電機産業における業務請負適正化と改正派遣法への対応の課題』
- Doeringer, P. and M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Boston: D. C. Heath and Company

- Douma, S. and H. Schreuder (1991) *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall International(岡田和秀・渡部直樹・丹沢安治・菊澤研宗訳『組織の経済学入門』文眞堂、1994年)
- Dyer L. and Holder G.W.(1988)“A Strategic Perspective of Human Resource Management”, in Dyer L. ed., *Human Resource Management: evolving roles & responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., pp.1-46
- Dyne,B.L. and Soon Ang(1998)“Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore”, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.6, pp.692-703
- Eberhardt,B.J. and Shani,A.B.(1984)“The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.4, pp.893-900
- Eggertsson, T. (1990) *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press. (竹下公視訳『制度の経済学 ―制度と経済行動(上・下)』晃洋書房、1996年)
- Fama, E. F., and M. C. Jensen (1983a) “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, 26, pp.301-326
- 藤本真(2004)「生産請負企業の経営と人事労務管理」『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(1)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ,No.1
- Gillian,A.M.(1994)“Human resource management and quality in the UK hospital industry: Where is the strategy?” *Total Quality management*, 5, pp.45-52
- Glasgow,K.M.(2001)*A Strategic Model of Temporary Staffing*, Routledge New York & London
- 伍賀一道(1978)「危機におけるコンビナート社外工労働市場の展開」『八代学院大学紀要』No.15, September, pp.73-100
- Grant, R. M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Grossman, S. J., and Hart, O, D. (1986) “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, 94, August, pp.691-719
- Guest,D.E.(1987)“Human Resource Management and Industrial Relations”, *Journal of Management Studies*, September, pp.503-521
- Hakim,C.(1990)“ ‘Core and Periphery in Employers’ Workplace Strategies: Evidence from the 1987 ELUS Survey”, *Work, Employment and Society*, Vol.4, No.2, pp.157-188
- Hart, O. (1995) *Firms, Contracts, and Financial Structure*. New York: Oxford

- University Press.
- Hart, O. (1996) “An Economist’s View of Authority”, *Rationality and Society*, 8, pp.371-386
- Hart, O. and J. Moore (1990) “Property Rights and the Nature of the Firm”, *Journal of Political Economy*, 98, pp.1119-1158
- Hipple,S.(1998)“Contingent work: results from the second survey”, *Monthly Labor Review*, November, pp.22-35
- 北海道立労働科学研究所(1955)『臨時工 前編』日本評論新社
- 本田一成(2001)「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』No.494
2001年9月号
- Houseman, S. N. (1996) “Temporary, Part-Time, and Contract Employment in the United States: A Report on the W. E. Upjohn Institute’s Employer Survey on Flexible Staffing Policies” *Report prepared of the U. S. Department of Labor, Office of the Assistant Secretary for Policy*
- Houseman,S.N. (2001) “Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey”, *Industrial and Labor Relations Review* October Vol.55 No.1
- Hunter,L.,McGregor,A.,MacInnes,J. and Alan Sproull(1993)“The Flexible Firm: Strategy and Segmentation”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.31, No.3, pp.383-407
- Huselid M.A.(1995)“The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38-3, pp.635-672
- 井上明(1959)「社外工制度の実態 —ある企業の分析を中心に—」『季刊 労働法』第九卷第三号, pp.163-176
- 石田和夫(1967)『現代企業と労働の理論』ミネルヴァ書房
- 糸園辰雄(1978)『日本の社外工制度』ミネルヴァ書房
- 岩出博(2002)『戦略的人的資源管理の実相 —アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂
- 泉田健雄(1978)『経営組織と職務権限』東洋経済新報社
- JAM(2004)『製造業務請負業の活用実態調査・結果の概要』第6回定期大会資料
- Kahn,H.(2000) “The Bottom-Line Impact of Nonstandard Jobs on Companies’ Profitability and Productivity”, Carre, F., Ferber, M. A., Golden, L.,and Herzenberg, S.A.(eds.)*Nonstandard Work – The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements –*, Industrial Relations Research Association

- Kalleberg, A. L., (2001) "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century", *British Journal of Industrial Relations*, 39:4, pp.479-504
- 鎌田耕一・白井邦彦・小路行彦・吉村臨兵(2001)「資料 ケース記録(ヒヤリング調査結果) 鎌田耕一編著『契約労働の研究』多賀出版
- 鹿生治行・山路崇正・木村琢磨・高橋康二・中川功一・芝野正紘(2005)「事例編」佐藤博樹・佐野嘉秀(2005)『製品設計分野における技術者派遣企業のキャリア管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.5
- 加藤佑治(1987)「鉄鋼業における社外工制度の成立」『社会科学年報』第 17 号、pp.235-268
- 加藤佑治(1987)『現代日本における不安定就業労働者』御茶の水書房
- 川口実(1974)『特殊雇用関係 —臨時工・社外工・パートタイマー— 労働法実務体系 15』総合労働研究所
- 木村琢磨(2002a)『製造業における FSA の現状と課題 —構内請負の活用を中心に—』東京大学大学院経済学研究科修士論文
- 木村琢磨(2002b)「構内請負企業の実態と課題」労使関係研究会議 自由論題セッション報告
- 木村琢磨(2002c)「非正社員・社外労働力の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505, pp.27-38
- 木村琢磨(2006a)「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題」『大原社会問題研究所雑誌』No.567, pp.40-57
- 木村琢磨(2006b)「製造業務請負業の経営に関する研究」『東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ』No.8, pp.13-56
- 木村琢磨(2007a)「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』No.559, pp.66-78
- 木村琢磨(2007b)「製造業務請負業の事業構造とその変化」社会政策学会第 115 回大会報告論文
- 木村琢磨(2008)「三面労働関係における経営学の研究課題 —製造請負・派遣労働の考察を中心として—」『大阪経大論集』58 巻 6 号, pp.303-328
- 木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹(2004)「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』No.526, pp.16-30
- Klein, B., Crawford, R, Gl, and Alchian, A, A., (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21, pp.297-326
- 小林惟浩(1973)「造船業における社外工の実態」『月刊労働問題』第 184 号, pp.29-38
- 小池和男(2002)「問題・方法・意味」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人事形成 —日米英独の比較—』東洋経済新報社

- 小池和男(2005)『仕事の経済学』東洋経済新報社
- Koontz, H. (1971) *Appraising Managers as Managers*, New York: McGraw-Hill Book
- 小路行彦(2001)「構内請負業の産業・労働者特性」鎌田耕一編著『契約労働の研究』多賀出版, pp.277-298
- Langlois, R. (1988) “Economic Change and the Boundaries of the Firm”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 144, pp.635-657.
- Langlois, R. (1994) “The Boundaries of the Firm”, in P. Boettke ed., *The Elgar Companion to Austrian Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.173-178.
- Langlois, R. N., and Robertson, P. L.(1995) *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge(リチャード・ラングロウ、ポール・ロバートソン著、谷口和弘訳『企業制度の理論 — ケイパビリティ・取引コスト・組織境界』NTT 出版、2004)
- Lawler, E.E.(1986) *High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers
- Lazear, E.P. (1998) *Personnel economics for managers*, John Wiley & Sons, 1998(樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社 1998年)
- Lee, T.W., and Johnson, D.R.(1991) “The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part-time employees”, *Journal of Vocational Behavior*, 38, pp.208-224
- Lepak, D.P., and Snell, S.A., (1999) “The Human Resource Architecture : Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48
- Marginson, P., Edwards, P., Martin, R., Sisson, K. and Purcell, J.(1988) *Beyond the Workplace*, Oxford: Blackwell
- McGregor, A. & Sproull, A.(1992) “Employers and the flexible workforce”, *Employment Gazette*, May, pp.225-234
- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A.(1993) “A commitment to organizations and occupation: extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.538-551
- Meyer, J. P., Gellatly, I. R, Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989) “Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment that Counts”, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.152-156
- 道又健治郎(1978)「高度成長の破綻と鉄鋼労働問題」『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会
- 三木佳光(1998)『変革型リーダーのパラダイム』あしざき書房

- Miles R.E. and Snow C.C. (1984) “Designing Strategic Human Resource Systems”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52
- Milgrom, P and J. Roberts (1992) *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall.(奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫『組織の経済学』NTT 出版、1997 年)
- Millward, N. and Stevens, M.(1986)*British Workplace Industrial Relations 1980-1984, the DE/ESRC/PSI/ACAS Surveys*, Aldershot: Gower.
- Moore, J. (1992) “The Firm as a Collection of Assets”, *European Economic Reviews*, 36, pp.493-507
- Morishima,M.(2001)“Contingent Workers in Japan: New Developments and Unexpected Consequences”, *Japan Labor Bulletin*, Vol.40, No.3, March, pp.6-14
守島基博、ピーター・フォイ(2002)「コンティンジェント労働者の利用が正規労働者に与える影響：日米比較」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構
- Moss,P., Salzman,H., Tilly,C.,(2000)“Limits to Market-Mediated Employment: From Deconstruction of Internal Labor Market”, Carre,F., Ferber,M.A., Golden,L.,and Herzenberg,S.A.(eds.)*Nonstandard Work – The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements –*, Industrial Relations Research Association
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979) “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247
- 中尾和彦(2004a)「電子部品企業の工場における業務請負業の活用実態 —請負労働者の戦力化とライン効率化に何が必要か」法政大学社会学研究科修士論文
- 中尾和彦(2004b)「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題 —電子部品企業 2 社のケーススタディから—」『日本労働研究雑誌』No.526, pp.31-42
- 日本労働研究機構編(1999)『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発 —HRM(Human resource management)チェックリスト』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構編(2000)『労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム』日本労働研究機構
- Nollen,S. and Axel,H.(1996)*Managing contingent workers: How to reap the benefits and reduce the risks*, New York,American Management Association
- 大河内一男、氏原正治郎、藤田若雄編 (1959)『労働組合の構造と機能—職場組織の実態分析—』東京大学出版会
- 大月博司(2005)『組織変革とパラドックス(改訂版)』同文館出版
- Osterman, P. (1987) “Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets”, *Industrial Relations*, Vol.26, No.1, pp.46-67
- Pavitt, K. (1991) “Key Characteristics of the Large Innovating Firm”, *British*

- Journal of Management*, 2(1), pp.41-50
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers. *Academy of Management Journal*, 36, pp.1082-1096
- Pearce, J.L.(1998)“Job Insecurity Is Important, but Not for the Reasons You Might Think: The Example of Contingent Workers”, Cooper, C.L. and Rousseau, D.M.(Eds) *Trends in Organizational Behavior*, Volume 5, John Wiley & Sons Ltd
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm.*, Oxford: Basil Blackwell.(未松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社 1980)
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul
- Pollert, A. (1988) “The ‘Flexible Firm’: Fixation or Fact?”, *Work, Employment & Society*, Vol.2, No.3, pp.281-316
- Porter M.E.(1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press(邦訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社 1995年)
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91
- Purcell, K., Hogarth, T., & Simm, C. (1999) *Whose flexibility? The cost and benefits of ‘non-standard’ working arrangements and contractual relations*, Joseph Rowntree Foundation
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R. and Aragon-Sanchez, A. (1999) “Human resource management and business strategy links: An empirical study”, *International Journal of Human Resource Management*, 10, pp.655-671
- 佐藤博樹、木村琢磨(2002)『第1回 構内請負企業の経営戦略と人事戦略に関する調査 報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No.20, 東京大学社会科学研究所
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨(2003)『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査 報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series, No.24, 東京大学社会科学研究所
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨(2004)『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日経文庫
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨(2006)『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(3)』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.8
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト(1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦

- すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟
- 白井邦彦(2001)「今日の契約労働を巡る実態と問題点」鎌田耕一編著『契約労働の研究 —アウトソーシングの労働問題—』多賀出版
- 白井邦彦(2004)「量産組立産業における人材活用戦略の新展開」『青山経済論集』第56巻第3号, pp.31-63
- Simon, H. A. (1951) “A Formal Theory of the Employment Relationship” *Econometrica*, 19, July, pp.293-305
- Simon, H. A. (1957) *Models of Man*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Simon, H. A. (1961) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 2nd ed.*, Macmillan(松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965年)
- Storey, J., Quintas, P., Taylor, P., and Fowle, W. (2002) “Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 13:1, February, pp.1-18
- 丹野清人(1999)「在日ブラジル人の労働市場 —業務請負業と日系ブラジル人労働者—」『大原社会問題研究所雑誌』No.487, pp.21-40
- 戸室健作(2004)「電機産業における構内請負労働の実態」『大原社会問題研究所雑誌』No.550/551, pp.17-32
- 牛尾真造・今井俊一(1973)『経営管理論』中央経済社
- von Hippel, C, Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., and Skoglund, J.D. (1997) “Temporary employees: Can organizations and employee both win? ”, *Academy of Management Executive*, 10(1), pp.93-104.
- Walton, R.E.(1985a) “From Control to Commitment in the Workplace”, *Harvard Business Review*, March/April, pp.77-84
- Walton, R.E.(1985b) “Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality”, In Walton R.E. and Lawrence P.R. ed., *HRM: trends and challenges*, Harvard Business School Press, pp.35-65
- Welch, J. A., and Nayak, P. R. (1992) “Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision”, *Academy of Management Executive*, 6(1), pp.23-31.
- Williamson, O.E.(1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.(浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980年)
- Williamson, O. E., (1979) “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233-261
- Williamson, O. E., (1983) “Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange”, *American Economic Review*, 73(4), pp.519-540.

- Williamson, O. E., (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E.(1990) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, Oxford.
- Williamson, O. (1996) *The Mechanism of Governance*, New York: Oxford University Press.
- Wright P.M., and McMahan G.C.(1992)“Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, 18-2, pp.295-320
- 山本潔(1967)『日本労働市場の構造—「技術革新」と労働市場の構造的変化』東京大学出版会